

Joana Filipa do Nascimento Rodrigues

## **Saúde e Bem-Estar na empresa**

### **Boavista Golf & Spa Resort**

Implementação de um Plano de Bem-Estar



**Universidade do Algarve**

**Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo**

**2016**

Joana Filipa do Nascimento Rodrigues

## **Saúde e Bem-Estar na empresa**

### **Boavista Golf & Spa Resort**

Implementação de um Plano de Bem-Estar

Mestrado em Recursos-Humanos

**Trabalho realizado com a orientação de:**

Professora Maria Manuela Neto

da Escola Superior de Gestão,

Hoteleira e Turismo,

Universidade do Algarve

Professora Doutora Ileana Pardal Monteiro

da Escola Superior de Gestão,

Hoteleira e Turismo,

Universidade do Algarve



**Universidade do Algarve**

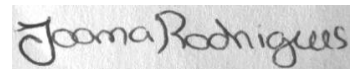
**Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo**

**2016**

# Saúde e Bem-Estar na empresa Boavista Golf & Spa Resort

## Implementação de um Plano de Bem-Estar

### Declaração de Autoria do Trabalho

A rectangular box containing a handwritten signature in black ink. The signature is written in a cursive style and reads "Joana Rodrigues".

(Joana Rodrigues)

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Copyright © Joana Rodrigues

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos Direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivo

## **Agradecimentos**

Agradeço à minha mãe Ana Paula, que sempre lutou para que eu seguisse estudos superiores, apoiando-me nas minhas decisões e escolhas.

À Professora Manuela Neto e à Professora Doutora Ileana Monteiro pela orientação, apoio e disponibilidade para a realização projeto.

À Dr.<sup>a</sup> Maria Merino, Diretora dos Recursos-Humanos da empresa Boavista Golf & Spa Resort, obrigada pela disponibilidade com que facultou informações para a realização do projeto.

Obrigada à Andreia Almeida, à Tânia Martins e à Susana Góis que ajudaram-me com algumas questões sobre o projeto e que tiveram paciência para tal, mesmo quando era impertinente.

No fim, mas não menos importante, obrigada ao meu namorado Divo que ajudou a lidar com as minhas frustrações no desenvolvimento do trabalho, que teve paciência para me ajudar com os pormenores técnicos. Que sempre me apoiou, e não me deixou desistir mesmo quando pensei em fazê-lo. Obrigada pelo teu apoio ao longo deste ano e por seres como és.

## Resumo

Hoje em dia os indivíduos passam cada vez mais tempo no local de trabalho, pelo que é importante que existam estudos sobre o Bem-Estar; Saúde; Qualidade de Vida nas organizações, de modo a existir uma maior compreensão sobre estes conceitos e se estes podem alterar a Saúde, os comportamentos, as capacidades de desenvolvimento dos colaboradores. Os conceitos do Bem-Estar, Saúde, Qualidade de Vida, Stresse, *Burnout*, Stresse Ocupacional, entre outros têm-se tornado temas cada vez mais debatidos na literatura sendo debatidos por vários autores, tais como Pais (2005;2015); Dessen e Paz (2010)<sup>1</sup>; Chiavenato (2004) entre outros.

Por forma a obter informações sintetizadas sobre os conceitos acima descritos, foi realizada uma pesquisa o mais abrangente possível para reunir as informações. Assim, destacamos os Modelos Tripartidos do Bem-Estar de Cark & Watson (1991, cit in Pinto, Martins, Pinheiro e Oliveira, 2015), e de McCullough, Heubner & Laughlin (2000, cit in Rocha,2015). Referente às escalas do Bem-Estar no trabalho, foram abordadas as desenvolvidas por Dessen e Paz (2010)<sup>1</sup> e por Paschoal & Tamayo (2008) que usaram a escala de Albuquerque & Tróccoli (2004).

O presente trabalho tem como tema principal a “Implementação de um Plano de Bem-Estar na empresa Boavista Golf & Spa Resort”, pretende verificar as condições que já foram postas em prática e analisar outras situações, de modo a melhorar o Bem-Estar dentro da empresa.

A empresa em estudo está situada na praia da Luz perto de Lagos e foi escolhida, primeiro, por estar localizada numa zona turística conhecida e, segundo por ter as características necessárias para o estudo de caso, tais como vários departamentos, clientes de várias zonas e a empresa demonstrou-se disponível para fornecer algumas informações pertinentes.

O Algarve é uma zona muito turística contudo existem duas épocas distintas. Na época baixa o movimento de clientes é baixo enquanto na época alta acontece o inverso, podendo, por vezes, os colaboradores ter alguma dificuldade no atendimento aos clientes. Assim, é importante ver qual é a realidade praticada na empresa, de modo a

compreender como é que o Departamento de Recursos-Humanos ajuda os colaboradores a lidarem com situações mais complicadas e como é gerido o seu Bem-Estar.

Para a obtenção dos dados, foram realizadas várias reuniões e uma entrevista à Diretora dos Recursos – Humanos da Boavista Golf & Spa Resort. Verificou-se que já foram implantadas algumas medidas referentes ao Bem-Estar, tais como espaços de refeição, sala de convívio, preocupação com o uso de produtos químicos e os respetivos cuidados a ter com estes, entre outros.

Quando os indivíduos têm poder de decisão no que diz respeito ao seu trabalho poderá existir uma diminuição do Stresse, o aumento das competências e o sentimento de autorrealização.

Quanto maior for a Qualidade de Vida dos colaboradores na empresa, mais benefícios existirão mutuamente.

**Palavras –chave:** Qualidade de Vida; Stresse; Ambiente de trabalho; Programa de Bem-Estar; *Coping* ; *Burnout*.

## Abstract

Nowadays people spend more and more time at work, so it's important to have studies on Welfare; Health; Quality of life in organizations, and to have a greater understanding of these concepts and how these can alter the health, behavior, the capacity development of employees. The concepts of Wellness, Health, Quality of Life, Stress, Burnout, Occupational Stress, among others have become subjects increasingly debated in the literature discussed by several authors, such as Pais (2005; 2015); Dessen and Paz (2010)<sup>1</sup>; Chiavenato (2004) among others.

In order to obtain information summarized on the concepts described above, an investigation was conducted to gather information considered most relevant. Thus, we highlight the Tripartite Model of Wellness of Cark & Watson (1991, cit in Pinto Martins, Pinheiro and Oliveira, 2015), and McCullough, Heubner & Laughlin (2000, cit in Rocha, 2015). Regarding the scales Welfare at work, were addressed by Dessen and Paz (2010)<sup>2</sup> and Pascoal & Tamayo (2008) who used the Albuquerque & Tróccoli scale (2004).

The main theme is an "Implementation of a Plan of Wellness in the company Boavista Golf & Spa Resort", it's main goal is to check the conditions that have already been implemented and analyze other situations, in order to improve the welfare. The company under study is located in Praia da Luz near Lagos and was chosen mainly because it is located in a known touristic area, and it has the necessary characteristics for the case study, such as various departments, clients from various areas and the company has shown its willingness to provide some relevant information.

The Algarve is a very touristic area but there are two distinct seasons. In low season, the customer traffic is low while in the high season tourist traffic increases. Witch may prove difficult for some employees Thus, it is important to see what is practiced in the company in order to understand how the Department of Human Resources can help employees deal with more complicated situations and how the welfare of employees is being managed.



To obtain the data, several meetings were held and an interview with the Director-Human Resources at Boavista Golf & Spa Resort. It was found that some measures have already been implemented for the welfare, such as dining areas, lounge, concern with the use of chemicals and the respective care of these, among others.

When individuals have decision-making power with regard to their work, there may be a reduction in stress, increasing skills and sense of self-fulfillment.

The higher the Quality of Life of employees in the company, the more benefits existed.

**Keywords:** Quality of Life; Stress; Work Environment; Coping; Burnout; Program of Quality of Life

# Índice

## Conteúdo

<b>Agradecimentos .....</b>	<b>i</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>ii</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>iv</b>
<b>Índice .....</b>	<b>vi</b>
<b>Índice de Figuras e Tabelas .....</b>	<b>viii</b>
<b>1. Capítulo I.....</b>	<b>6</b>
1.1. Introdução .....	6
<b>2.Capítulo III - Revisão da Literatura.....</b>	<b>8</b>
2.1. A Qualidade de Vida, o Bem-Estar e a Saúde nas Organizações.....	8
2.1.1. Qualidade de Vida .....	8
2.1.2. Bem-Estar .....	11
2.1.3.Saúde.....	18
2.2. Definição de Stresse .....	20
2.3. O Stresse Ocupacional e o <i>Burnout</i> .....	25
2.4. Estratégias de <i>Coping</i> .....	29
2.5.Formas de lidar com o Stresse no Trabalho .....	31
2.6. Níveis de intervenção de Gestão do Stresse Ocupacional.....	34
<b>3.Programas de Qualidade de Vida no trabalho .....</b>	<b>39</b>
3.1. Etapas para a implementação de um programa de Qualidade de Vida no trabalho.....	40
<b>4.Caracterização da empresa Boavista Golf &amp; Spa Resort .....</b>	<b>44</b>
4.1. Departamentos da empresa Boavista Golf & Spa Resort .....	46
4.2. Análise <i>Swot</i> ( <i>Strenghts; Weaknesses; Opportunities; Threats</i> ) .....	48
<b>5.Capítulo IV-Metodologia .....</b>	<b>50</b>
5.1. Amostra/População.....	50
5.2. Entrevista .....	50
5.3.O que mede a entrevista.....	54
5.4. Método de análise escolhido .....	54
5.5. Construção do Guião da Entrevista.....	55
<b>6.Análise da Entrevista .....</b>	<b>58</b>

<b>7. Proposta de um plano de Bem-Estar no Boavista Golf &amp; Spa Resort.....</b>	<b>63</b>
7.1. Planificação de sessão de Sensibilização sobre a Saúde e o Bem-Estar .....	64
7.2. Mudança dos Estilos de Vida e o Ambiente de Apoio .....	66
7.3. Considerações finais sobre o Programa .....	73
<b>8. Capítulo V .....</b>	<b>75</b>
8.1. Conclusão .....	75
<b>Referências bibliográficas.....</b>	<b>78</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>86</b>
Anexo I – Organograma da empresa Boavista Golf & Spa Resort -Diretor do Resort .....	87
Anexo II – Organograma da empresa Boavista Golf & Spa Resort-Diretor Principal .....	87
Anexo III – Organograma da empresa Boavista Golf & Spa Resort-Assistente operacional... ..	88
Anexo IV – Organograma da empresa Boavista Golf & Spa Resort -Diretor Financeiro da empresa.....	88
Anexo V – Organograma da empresa Boavista Golf & Spa Resort -Gerente do Restaurante .....	89
Anexo VI – Organograma da empresa Boavista Golf & Spa Resort -Diretor do Golf .....	89
Anexo VII – Organograma da empresa Boavista Golf & Spa Resort -Diretor da Manutenção do Golf.....	90
Anexo VIII – Organograma da empresa Boavista Golf & Spa Resort -Spa .....	90
Anexo IX- Guião da entrevista.....	91
Anexo X- Elaboração de um programa de atividade física dentro do horário de trabalho ....	92

## **Índice de Figuras e Tabelas**

<b>Figura 1: Modelo teórico de Bem-Estar no trabalho .....</b>	<b>14</b>
<b>Figura 2: Síntese dos Indicadores de Bem-Estar Pessoal nas Organizações (Dessen e Paz, 2010)<sup>2</sup> .....</b>	<b>16</b>
<b>Figura 3: Um modelo compreensivo de Stresse - Condições Indutoras de Stresse adaptado de Sutherland &amp; Cooper (2000) .....</b>	<b>35</b>

# **1. Capítulo I**

## **1.1. Introdução**

Cada vez mais as empresas preocupam-se com a qualidade do ambiente organizacional. De um modo geral, quando existe um bom ambiente na empresa os colaboradores desenvolvem o seu trabalho de uma forma mais eficiente/ satisfatória do que quando estão em situações menos agradáveis, devido a conflitos gerados na sua atividade profissional. Segundo Dessen e Paz (2010)<sup>1</sup> "O trabalho é de extrema importância para a vida dos indivíduos, contribuindo para a sua sobrevivência e adaptação ao mundo. Considerando que uma parcela significativa da vida do indivíduo é passada no ambiente de trabalho, torna-se essencial que ele se sinta bem em relação a este" (p.549).

Quando existe muito trabalho e pouco tempo para desenvolver as funções laborais, o indivíduo pode começar a sentir sintomas de Stresse. Para Cox (1979, cit in Cary, Cooper , Philip, Dewe, Michael, & O'Driscoll , 2001) "o Stresse foi definido como um estímulo, como uma resposta, ou como o resultado de uma interação entre ambos, esta pode também ser traduzida como algum desequilíbrio entre a pessoa e o ambiente que a rodeia"(p.3). Assim, caso o indivíduo não consiga lidar com situações stressantes estas poderão refletir-se no local de trabalho.

O Plano de Bem-Estar tem como objetivo aumentar a Qualidade de Vida e encontrar formas de ajudar os indivíduos a lidar com situações que possam ser geradoras de Stresse. Moretti (2005) refere-se às condições relacionadas com a empresa e os seus recursos-humanos. Para este, existem várias medidas que podem ser aplicadas, exemplificando com a implementação de uma política de benefícios sociais, remuneração justa e a manutenção de um ambiente físico, social e psicológico mais saudável. Algumas das condições referenciadas por Moretti (2005), já estão contempladas legislativamente.

O presente documento apresenta uma estrutura organizada em cinco partes. A primeira parte, refere-se à revisão da literatura. Neste ponto, as temáticas abordadas

foram as seguintes: A Qualidade de Vida, o Bem-Estar, a Saúde nas Organizações; Definição de Stresse; Stresse Ocupacional e *Burnout*; Estratégias de *Coping*; Formas de lidar com o Stresse no trabalho; Níveis de intervenção da Gestão do Stresse Ocupacional; Programas de Qualidade de Vida no trabalho.

A segunda parte é a caracterização da empresa Boavista Golf & Spa Resort, que foi escolhida por estar situada num ponto turístico, por fornecer vários serviços e lidar com clientes de diferentes culturas.

A terceira parte refere-se aos métodos de recolha e análise utilizados na elaboração do Plano de Bem-Estar, foi utilizada a entrevista e a análise da mesma.

A quarta parte, é a elaboração de um Plano de Bem-Estar para a Boavista Golf & Spa Resort, este pertence fornecer opções de como os colaboradores poderiam lidar com o Stresse, de modo a diminuir a ansiedade e o Stresse Ocupacional que possa advir destas situações.

Na quinta parte é apresentada a lista de referências bibliográficas de todos os autores consultados durante a elaboração do presente projeto empresarial.

Em anexo, encontra-se o organograma da empresa, a entrevista e horários de atividade física para os colaboradores.

## **2.Capítulo III - Revisão da Literatura**

### **2.1. A Qualidade de Vida, o Bem-Estar e a Saúde nas Organizações**

#### **2.1.1. Qualidade de Vida**

Antigamente, os produtos eram muito semelhantes e não havia uma escolha variada dos mesmos. Neste sentido, a globalização veio mudar o mundo. Segundo Paz e Gevehr (2015) “a globalização pode ser compreendida como o conjunto de transformações recentes na economia do planeta, que causaram uma ampliação dos fluxos de mercadorias, uma integração entre os países” (p.3). Para Jardim e Oliveira (2009, citado por Paz e Gevehr, 2015), esta trouxe as seguintes alterações: a procura do produto é mais rápido do que as empresas conseguem manufaturá-lo; existiu um aumento dos sistemas informáticos nomeadamente do alcance da internet, das compras *online* entre outros; um aumento significativo na internacionalização de vários produtos importados de outros países; o aumento de capital por parte de várias empresas entre outros. Deste modo, os indivíduos conseguiram ter um acesso maior a produtos que, noutros tempos não seria possível. Começou a existir uma preocupação crescente sobre formas de diferenciação das empresas, criando novas dinâmicas socioeconómicas, pressionando-as a procurarem formas de se tornarem mais competitivas. Isto resultou num investimento maior nos departamentos tecnológico, de marketing e de colaboradores mais qualificados.

Contudo, mesmo com os avanços tecnológicos, os colaboradores serão sempre os responsáveis pela utilização e manutenção dos componentes eletrónicos. Assim, as empresas começaram a ter uma consciencialização maior sobre a importância dos colaboradores como um dos recursos principais dentro de uma empresa - o que alguns autores referem como capital intelectual ou humano (Odebrech & Pedroso, 2010).

Com estas novas dinâmicas no mundo empresarial, as empresas sentem uma pressão acrescida para se tornarem mais competitivas. Esta pressão é também experienciada pelos seus colaboradores que também desejam evoluir nos seus postos de trabalho. Como tal, é cada vez mais imperativo que as empresas proporcionem um

ambiente seguro, estável e saudável para que os colaboradores possam desempenhar da melhor forma os seus papéis.

A expressão Qualidade de Vida foi usada na década de 1920, segundo Wood-Dauphine & Kuchler (1992). Segundo os autores, este conceito diz respeito às condições de trabalho dos indivíduos e das consequências que podem advir destas mesmas situações, tais como o Bem-Estar.

Durante os anos 60 o tema da qualidade de vida no trabalho não foi muito abordado pelos autores e a própria expressão caiu no desuso. Contudo, quando o tema voltou a ser considerado, de um modo geral, todos os indivíduos sabiam o que era a Qualidade de Vida, no entanto, cada autor tinha uma percepção diferente, o que tornou difícil a formalização do conceito (Pais, 2007).

Para Organização Mundial de Saúde (1994) a Qualidade de vida é “a percepção do indivíduo sobre a sua posição na vida, dentro do contexto dos sistemas de cultura e valores nos quais está inserido e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações” (WHOQOL Group, 1994, p. 28, cit in Canavarro, Pereira, Moreira e Paredes, 2010). Já para Minayo, Hartz & Buss (2000, cit in Almeida, Guíterrez e Marques, 2012), a Qualidade de Vida é encontrada “(...) na vida familiar, amorosa, social e ambiental e à própria estética existencial. (...) O termo abrange muitos significados, que refletem conhecimentos, experiências e valores de indivíduos e coletividades que a ele se reportam em variadas épocas (...)”(p.19). Carvalho, Martins, Lúcio e Papandréa (2013) referem que existem várias definições sobre a Qualidade de Vida, contudo ainda não existe uma definição universal aceite por todos, visto que é ainda um tema recente no seio das instituições.

Chiavenato (2004) menciona que houve uma preocupação crescente com o Bem-Estar do colaborador durante o desenvolvimento das funções laborais, como tal esta preocupação deu origem à Qualidade de Vida no trabalho, que está presente no ambiente de trabalho e nos problemas físicos/psicológicos do colaborador.

A Qualidade de Vida é defendida por muitos como uma estratégia, segundo Fernandes (1996, citado por Carvalho et al., 2013), o objetivo principal da Qualidade de Vida é arranjar uma forma de harmonização entre os interesses das organizações e dos



indivíduos, para que exista uma melhoria da satisfação do colaborador e ao mesmo tempo um aumento da produtividade da empresa.

Para existir Qualidade de Vida no local de trabalho é necessário que a empresa fomente uma preocupação para com problemas psicológicos, físicos e sociais dos colaboradores. Para Chiavenato (1999, citado por Carvalho et al., 2013) a Qualidade de Vida é cada vez mais importante para as organizações, visto que está interligado “à maximização do potencial humano” (p.23), e isto depende de como os colaboradores se sentem no seio da empresa.

Se existe uma preocupação por parte da empresa no que diz respeito à Qualidade de Vida dos colaboradores, estes ao sentirem-se apoiados demonstrar-se-ão mais motivados, satisfeitos, bem-humorados etc. e a empresa irá verificar um aumento da produtividade e diminuição de conflitos. Contudo, na ausência de Qualidade de Vida, os colaboradores tendem a demonstrar uma maior insatisfação, o que poderá originar um aumento dos níveis de Stresse e de ansiedade ( Bortolozo & Santana, 2011).

Para Carmello (2015), se houver Qualidade de Vida nas empresas a imagem corporativa poderá modificar-se, o que pode originar um aumento da produtividade e os colaboradores ficarão mais motivados melhorando as relações humanas e empresariais e levando a que a taxa de absentismo diminua.

Para que a Qualidade de Vida esteja presente nas empresas é importante falar-se sobre a implementação de Programas de Bem-Estar. É importante que estes programas tenham estratégias para satisfazer as necessidades básicas dos colaboradores, originando uma maior produtividade e maior eficácia no desempenho das funções. O programa de Qualidade de Vida tem como propósito promover a Saúde e o Bem-Estar dos colaboradores, estimulando estilos de vida e hábitos saudáveis, durante a vida profissional do indivíduo. Pretende originar estratégias que criem ambientes mais propícios ao desenvolvimento dos colaboradores, de modo a existir um apoio à empresa e ao indivíduo (Carmello, 2015).

### 2.1.2. Bem-Estar

Desde a década de 50, o estudo científico sobre o Bem-Estar tem sido ampliado a outras áreas que têm em conta a Qualidade de Vida dos indivíduos, tais como as Ciências da Saúde, a Psicologia, a Sociologia e a Economia (Caetano e Silva, 2010, citado por Nunes, 2015). Os autores Gurin, Veroff & Feld (1960, cit in Galinha e Pais, 2005), criaram nos anos 50 um inquérito sobre o Bem-Estar Subjetivo nos Estados Unidos da América.

Foi no início da década de 60 que o conceito de Bem-Estar começou a ter mais relevância na área da Psicologia, com o “progresso do paradigma da psicologia positiva” (Ryan & Deci, 2001, cit in Nunes, 2015, p.8), assim o conceito de Bem-Estar deixou de ser considerado como “ausência de doença” (Nunes, 2015, p.8).

Segundo Galinha e Pais (2005), na década de 60 o Bem-Estar estava relacionado com os estudos da economia e com o Bem-Estar material dos indivíduos (*Welfare*). O Bem-Estar material do indivíduo é o seu rendimento e se este pode, ou não comprar bens e serviços para o seu Bem-Estar. Existem outros pontos que podem definir o Bem-Estar de outras formas, tais como a liberdade política, as relações com os outros, a satisfação com o trabalho, a Saúde, entre outros. Para Van Praag & Frijters (1999, cit in Galinha e Pais, 2005), era necessário que houvesse uma distinção entre o Bem-Estar material e o Bem-Estar global, para que pudesse existir um conceito só sobre o Bem-Estar, foram criados estudos sobre o Bem-Estar Subjetivo de modo a existirem novos dados.

Nas décadas de 70 e 80, foi utilizado um inquérito social realizado por Gurin et al. (1960, cit in Galinha e Pais, 2005), sobre o Bem-Estar Subjetivo que facilitou a medição dos níveis de satisfação/ felicidade globais dos indivíduos, referentes ao quotidiano. Assim, o conceito de Bem-Estar Subjetivo começou a evoluir para um novo conceito chamado de Bem-Estar, o que resultou numa definição e numa subdivisão entre o Bem-Estar Subjetivo e o Bem-Estar Psicológico.

Todavia, os investigadores das várias áreas da Psicologia não conseguiram chegar a um consenso sobre a definição do conceito. Inúmeras vezes o conceito do

Bem-Estar Subjetivo é encontrado interligado ao conceito do Bem-Estar Psicológico. “A separação do Bem-Estar Psicológico e do Bem-Estar Subjetivo torna-se, por estas razões, essencial para respeitar os limites dos conceitos” (Galinha e Pais, 2005, p.209).

Clark & Watson (1991, cit in Pinto, Martins, Pinheiro, Oliveira, 2015), desenvolveram o Modelo Tripartido do Bem-Estar, o qual abrange três pontos: o baixo afeto positivo, o afeto negativo e a excitação somática. O baixo afeto positivo é demonstrado através da falta de energia, excitação e entusiasmo por parte do indivíduo, o afeto negativo tem a ver com os sintomas comuns à depressão e à ansiedade (falta de concentração, inquietação, irritabilidade). Já a excitação somática tem a ver com a problemática da ansiedade e os sintomas demonstrados são a hiperexcitação e a tensão.

Para McCullough, Heubner & Laughlin (2000, cit in Galinha e Pais, 2005) Albuquerque & Trócoli (2004, cit in Rocha, 2015) e Ryan & Deci (2001, cit in Nunes, 2015) referem que o Modelo Tripartido do Bem-Estar é constituído por três partes sendo as seguintes o Afeto Positivo, o Afeto Negativo, e a Satisfação com a Vida Global. O Afeto Negativo é referente à quantidade de vezes que as emoções negativas estão presentes no indivíduo (hostilidade, perturbação), no entanto, o Afeto Positivo é referente à quantidade de vezes que as emoções positivas estão presentes no indivíduo (interesse, orgulho). Em relação à Satisfação com a Vida Global é uma avaliação cognitiva positiva da vida pessoal feita de uma forma global.

Tanto Clark & Watson (1991) como McCullough et al. (2000, cit in Galinha e Pais, 2005), e Albuquerque & Trócoli (2004, cit in Rocha, 2015) falam sobre a problemática do modelo tripartido e como este é capaz de medir as emoções negativas, positivas e a visão global que o indivíduo tem da sua vida.

Para Lucas, Diener, & Suh (1996, cit in Galinha e Pais, 2005) o desenvolvimento do conceito de Bem-Estar criou a possibilidade de existirem medidas que formassem uma avaliação sobre os indicadores da Saúde Mental através das seguintes variáveis: o afeto negativo e o afeto positivo, a satisfação com a vida e a felicidade.

No contexto laboral, o conceito de Bem-Estar foi delimitado por vários autores que se fundamentaram nas perspetivas eudemónicas (onde a felicidade é a grande

motivação humana) e hedônicas (o prazer é o que motiva o ser humano) e nos conceitos de Bem-Estar geral para concretizá-lo (Paschoal et al., 2010, citado por Nunes,2015).

Horn, Taris, Schaufeli & Schreurs (2004, cit in Nunes,2015) referem que o conceito do Bem-Estar apresenta uma estrutura multidimensional que é constituído por 5 dimensões diferentes. Uma primeira dimensão é a profissional, onde se insere a autonomia, as competências profissionais e aspirações do indivíduo; a segunda dimensão é a cognitiva, presente no funcionamento cognitivo do colaborador; a terceira dimensão é afetiva onde podemos encontrar o empenho organizacional, a satisfação no trabalho e a exaustão emocional; a quarta dimensão é a psicossomática que está relacionado com a ausência/presença de indicativos psicossomáticos tais como dores de cabeça; por último a dimensão social/comportamental, caracterizada pelas relações e pela despersonalização dos colaboradores no trabalho.

Diener & Ryff (1984) e Keyes (1998) realizaram uma investigação sobre o Bem-Estar nos indivíduos, as questões abordadas sobre os aspetos psicológicos e sociais não foram suficientes para a perceção do Bem-Estar dos indivíduos no ambiente laboral. Dessen e Paz (2010)<sup>2</sup>, Paschoal & Tamayo (2008), Horne et al. (2004), entre outros (Agapito, Filho e Siqueira,2015) criaram diversas escalas com o intuito de medir o Bem-Estar no trabalho.

Santos, Gonçalves e Gomes (2013) desenvolveram um estudo sobre a Cultura Organizacional e Subjetiva e sobre o Bem-Estar no trabalho dos colaboradores portugueses nas universidades. O estudo teve um total de 635 participantes, os inquiridos eram empregados, professores e membros do *staff* de uma Universidade Portuguesa. Os autores verificaram que existe uma união clara da Qualidade de Vida do colaborador, referente à produtividade com o propósito da organização atingir os seus objetivos, o que implica uma relação entre a organização/empregado mais cuidada e relacionada. O estudo pretende estabelecer um modelo de relação entre as variáveis (Cultura Organizacional e Subjetiva e o Bem-Estar no trabalho), com base nos princípios teóricos e nos resultados observados. Este demonstra que quando existe um apoio à cultura é fomentado o Bem-Estar no trabalho. Em simultâneo, o Bem-Estar no Trabalho contribui positivamente para a previsão do Bem-Estar Subjetivo. Porém, apesar da importância sobre o estudo do Bem-Estar no Trabalho, os modelos teóricos e

os estudos empíricos sobre o tema são escassos. A principal área de pesquisa refere-se ao Bem-Ser, os estudos que têm como objetivo os professores são poucos, e os que retratam outras escolas profissionais são ainda menos. Deste modo, há a necessidade de existir uma compreensão maior sobre a realidade educacional, principalmente nos profissionais existentes dentro do contexto escolar. Para Santos et al. (2013), seria importante o desenvolvimento de um inquérito de ação, de modo a melhorar o Bem-Estar no Trabalho através da gestão estratégica dos Recursos-Humanos. Ao mesmo tempo seria importante conciliar uma metodologia quantitativa com métodos qualitativos de modo a compreender melhor as necessidades dos diferentes profissionais no contexto educacional.

O modelo teórico de Bem-Estar no trabalho desenvolvido por Siqueira e Padovam (2008, citado por Agapito, et al., 2015), é constituído por três pontos fundamentais: o comprometimento organizacional afetivo, a satisfação no trabalho, e o envolvimento com o trabalho. O comprometimento organizacional afetivo aborda sentimentos negativos e positivos que o colaborador pode ter em relação à empresa; a satisfação do trabalho refere situações sobre os salários, as promoções praticadas pela empresa, os relacionamentos no trabalho (chefias e colegas), o trabalho realizado e o sistema de recompensas; o envolvimento com o trabalho é referente à identificação que o indivíduo tem para com o trabalho realizado.

**Figura 1: Modelo teórico de Bem-Estar no trabalho**



Fonte: Siqueira (2009, citado por Agapito, et al., 2015)

Segundo Siqueira e Gomide (2004, citado por Agapito, et al., 2015), a satisfação no trabalho surge como um aspeto positivo através das oportunidades de promoção, das

tarefas realizadas, dos salários, das relações das chefias e colegas contribuem para o aumento da satisfação dos colaboradores. O envolvimento com o trabalho está ligado à autoestima do colaborador que pode ser afetada pelo trabalho desempenhado, é a forma como o indivíduo consegue lidar com problemas dentro da empresa. Para Siqueira e Padovam (2008, citado por Agapito, et al., 2015) o comprometimento organizacional afetivo tem a ver com a ligação positiva que o colaborador tem para com a organização.

Paschoal & Tamayo (2008) usaram a Escala de Bem-Estar Subjetivo dos autores Albuquerque & Tróccoli (2004) e criaram um estudo sobre a construção e validação da escala. Os autores utilizaram 38 itens de afeto negativo e positivo, itens de realização da percepção que o indivíduo tem sobre o desenvolvimento das suas capacidades, da forma como avança nas metas da sua vida e a partir de entrevistas feitas a diferentes tipos de trabalhadores. Contudo a escala acabou por ser constituída por nove itens de afeto positivo, treze itens de afeto negativo e nove sobre a expressividade/ realização no local de trabalho. Os autores concluíram que o Bem-Estar no trabalho pode ser organizado através das dimensões realização/expressividade e afeto, sendo sustentada a ideia de que o trabalho “apresenta-se como um lugar privilegiado de emoções e, fundamentalmente, de realização e construção da felicidade pessoal. Nem sempre o trabalho foi considerado sob essa perspectiva” (Paschoal & Tamayo, 2008, p.20). A Escala de Bem-Estar no trabalho permite identificar “principais antecedentes e consequentes do Bem-Estar no trabalho” (p.22), a sua utilização pode facultar informações sobre o Bem-Estar dos colaboradores de cada departamento, permitindo que os chefes de departamento consigam adotar medidas que possam facilitar e promover o desenvolvimento deste (Paschoal & Tamayo, 2008).

Dessen e Paz (2010)<sup>2</sup> reuniram vários indicadores organizacionais, que exercem impacto no Bem-Estar dos colaboradores e desenvolveram o seguinte quadro:

**Figura 2: Síntese dos Indicadores de Bem-Estar Pessoal nas Organizações (Dessen e Paz, 2010)<sup>2</sup>**

<b>Indicador</b>	<b>Autores</b>
Recursos financeiros	Paz (2004) Warr (2007)
Relações interpessoais	Paz (2004) Warr (2007) Van Horn et al. (2004)
Organização	Paz (2004) Warr (2007) Van Horn et al. (2004)
Oportunidades de crescimento	Paz (2004) Warr (2007)
Condições de trabalho	Paz (2004) Warr (2007) Van Horn et al. (2004)
Reconhecimento	Paz (2004)
Valorização	Paz (2004) Warr (2007)
Realização	Paschoal (2008) Warr (2007) Van Horn et al. (2004)

Fonte: Dessen e Paz (2010)<sup>2</sup>

Dessen e Paz (2010)<sup>2</sup> conduziram uma pesquisa sobre os vários indicadores, descritos na figura 2, que pretendiam abordar. O estudo apresenta o desenvolvimento de um questionário para a avaliação dos indicadores de Bem-Estar nas empresas. Para os autores, existe espaço de manobra para a melhoria do questionário, sendo importante a redução da quantidade de itens, fazendo com que o questionário fosse mais rápido de ser aplicado. Este permite promover informações importantes, tanto para os pesquisadores como para o Departamento de Recursos-Humanos. O questionário pode ser utilizado para identificar o “impacto de variáveis organizacionais, como a cultura e as ações de Qualidade de Vida no trabalho, sobre a percepção de Bem-Estar dos funcionários” (p.417). Os autores Danna & Griffin (1999), Paz (2004) e Warr (2002) mencionam que existe uma relação entre as variáveis organizacionais e as características individuais. Caso os departamentos de Recursos-Humanos de várias empresas apliquem este questionário, poderão criar uma base de dados que auxiliará as intervenções perante a realização dos desejos dos indivíduos e para a criação de

ambientes mais propícios e saudáveis à satisfação de necessidades no ambiente de trabalho ( Dessen e Paz,2010)<sup>2</sup>.

Karasek (1979, cit in Nunes, 2015) criou o Modelo Exigências-Controlo de Robert Karasek. Este é um modelo teórico bidimensional que relaciona o controlo e a exigência no trabalho e demonstra que o ambiente de trabalho dos indivíduos, é um tema bastante abordado quando se fala dos efeitos negativos e do Stresse laboral, no seguimento do Bem-Estar e da Saúde dos colaboradores. O autor menciona que, se indivíduo sentir que tem controlo sobre o seu trabalho, mesmo que as exigências sejam elevadas, esta situação poderá originar uma diminuição do Stresse no ambiente de trabalho. Problemas de Saúde tais como a exaustão e a depressão, podem surgir quando o indivíduo não tem controlo sobre o seu trabalho e quando as exigências são elevadas. Contudo, quando o indivíduo está perante situações de uma elevada exigência, existem certas características que são desenvolvidas, tais como a possibilidade de desenvolvimento, a motivação e a aprendizagem, quando esta presente controlo/autonomia pelo trabalho desenvolvido.

Chambel (2005, cit in Nunes,2015) refere que se pode diferenciar dois eixos no modelo de Karasek (1979). O primeiro eixo é o nível de atividade, que é alternado entre o passivo e ativo. O segundo, é o nível de tensão que é alternado entre baixo e alto. “ (o primeiro não causa grandes transtornos para a Saúde, posicionando-se em níveis médios, ao contrário do segundo, que gera efeitos nocivos para a Saúde física e mental) ” (p.16).

No modelo de Karasek (1979, cit in Nunes,2015) existem quatro tipos elementares de experiências no local de trabalho, que são originadas pelo controlo e pelos níveis de exigência psicológica. O primeiro é o trabalho passivo que tem um nível de exigência elevado e baixo controlo; o segundo é o trabalho de baixa tensão existe um alto controlo e o nível de exigência é reduzido; o terceiro tem a ver com o trabalho ativo existe um alto controlo e o nível de exigência é elevado; quarto trabalho de alta tensão existe um baixo controlo e o nível de exigência é reduzida. As condições mais benéficas à Saúde e ao Bem-Estar do colaborador são as que estão presentes no trabalho ativo do indivíduo e que criam a possibilidade de desenvolvimento, de aprendizagem e de motivação.



Para Warr (2002, cit in Nunes, 2015), os principais componentes do Bem-Estar no trabalho são a diversidade de tarefas realizadas no ambiente de trabalho; o relacionamento interpessoal; a posição social referente à função desempenhada; autonomia e a possibilidade de tomar decisões; segurança do ambiente de trabalho; oportunidades de carreira; reconhecimento do trabalho; disponibilidade monetária; o uso das suas habilidades/competências características do trabalho desenvolvido; a justiça e igualdade organizacional entre os colaboradores; o apoio e suporte por parte da chefia, as exigências de trabalho e responsabilidades.

Niosh (2002, cit in Nunes, 2015) diz que o Bem-Estar no trabalho está presente no paradigma da Psicologia Positiva, ou seja, na Psicologia da Saúde Ocupacional Positiva, que pratica as práticas e princípios da psicologia na melhoria da Qualidade de Vida, garantindo a existência do Bem-Estar e da Saúde dos colaboradores. Nunes (2015) refere que o paradigma da Psicologia Positiva aliciou a atenção dos investigadores e das empresas criando uma nova perspectiva positiva sobre o Bem-Estar, em vez do paradigma centralizado na doença do indivíduo.

### **2.1.3.Saúde**

Além da Qualidade de Vida e do Bem-Estar é importante ter em conta a Saúde dos colaboradores. Para a Organização Mundial de Saúde, a saúde representa um estado completo de Bem-Estar físico, social e psíquico, sendo mais do que uma inexistência de doença. Porém, esta também inclui a forma como o indivíduo consegue ambientar-se ao meio em que está incluído. Esta resulta da forma como o indivíduo consegue evitar hábitos e atitudes consideradas nocivas, da forma como vigia a sua saúde e como gere a afetividade (Infopédia, 2016).

Os conceitos de doença e Saúde são independentes, contudo coexistem mutuamente e não se podem anular mutuamente. Quando os indivíduos possuem algum tipo de doença pensa-se automaticamente na sua Saúde, assim sendo até mesmo pessoas que sejam consideradas saudáveis, podem ter índices de doenças que poderão ser de igual forma investigados (Pais, 2015).

Ferreira (2015) desenvolveu um estudo sobre o Bem-Estar (psicológico, emocional e social), sobre a caracterização da Saúde mental e a doença psicopatologia/mental dos residentes do concelho da Póvoa de Varzim. Segundo os resultados obtidos a maior parte da amostra revela bons níveis de Saúde mental, níveis baixos de doenças mentais tal como o Stresse a ansiedade e a depressão, Bem-Estar (social, emocional e psicológico), correlações negativas entre a Saúde, Bem-Estar/mental e psicopatologia e “associações entre estas variáveis e variáveis sociodemográficas” (p. vi). Os inquiridos que apresentavam um Bem-Estar geral e uma melhor Saúde mental tinham as idades compreendidas entre os 18-25 anos. São os homens que manifestam um maior Bem-Estar geral que as mulheres, enquanto estas apresentam níveis maiores de psicopatologia. Os inquiridos com o ensino básico tinham um Bem-Estar emocional maior do que os que tinham o ensino secundário completo, contudo estes tinham menos Stresse e menos psicopatologia (ansiedade, depressão, Stresse); os desempregados tem maiores níveis de depressão. O autor concluiu que apesar da maioria da amostra se encontrar em *flourishing* (que é a psicologia positiva onde pode-se encontrar “aspetos positivos como a felicidade, o Bem-Estar e o estado de Saúde mental completa” (p.5)), existem algumas variáveis que podem interferir com o Bem-Estar, a Saúde mental e a psicopatologia, existindo a importância de um investimento no desenvolvimento do tema da Saúde Mental Positiva.

Strack, Argyle, & Schwarz (1991, cit in Galinha e Pais,2005), referem que o conceito de Bem-Estar é um conceito-chave em algumas investigações, que possui características relacionadas com a vida privada e social, obteve a atenção de várias áreas tais como a Psicologia Clínica; Social; Transcultural; Organizacional, entre outras. Para os indivíduos cujo trabalho representa apenas um meio de subsistência, as suas expetativas são baixas e como consequência, o desempenho e a motivação são afetadas por fatores negativos (Miranda,2011). Se existiram mudanças dentro das organizações, quer a nível hierárquico quer das funções, em conjunto com alterações das Políticas dos Recursos-Humanos, poderá ser benéfico tanto para o empregado como para o empregador (Vieira e Hanashiro, 1990, citado por Pizzolato, Moura e Silva, (s/d), p.6).

Atualmente, os indivíduos despendem a maioria do seu tempo no local de trabalho. Este é visto como uma forma de rendimento, ou, uma renumeração fruto do

esforço; ou então pode ser visto como uma forma de crescimento pessoal e desenvolvimento das suas competências profissionais e pessoais (Carvalho et al., 2013).

Em suma, as evoluções tecnológicas criaram um aumento da produtividade e dos produtos/serviços disponíveis ao público. Para que possa existir Qualidade de Vida no local de trabalho, é necessário reformular as funções e os cargos desempenhados pelos colaboradores numa organização, visando o aumento do seu Bem-Estar, sendo igualmente importante contar com a participação dos mesmos nesse processo, de modo a que o Stresse sentido diminua.

## **2.2. Definição de Stresse**

Segundo (Filgueiras & Hippert, 1999; Batista & Bianchi, 2006, cit in Ferreira, 2015), cada vez mais o Stresse está presente no quotidiano de cada indivíduo, associado ao trabalho desempenhado, existindo uma preocupação maior sobre a eficiência e à produtividade do colaborador. Contudo, nem sempre as condições de trabalho ou os postos de trabalho são os mais adequados ao desenvolvimento das competências do colaborador. No momento do recrutamento é importante analisar como o colaborador pode melhorar a empresa e de que forma as competências profissionais podem afetar o posto de trabalho em questão. Contudo, se o colaborador vai para uma função que não tem nada a ver com as suas competências profissionais esta situação pode causar tensão, porém se existir algum tipo de formação, o Stresse sentido pode ser menos agressivo.

As empresas nem sempre têm em conta as aptidões, os interesses e as necessidades dos colaboradores no momento da escolha da função a ser desempenhada, o que poderá provocar Stresse no indivíduo, caso não se sinta capacitado no desempenho do trabalho que pratica (Martins, 2004).

No ano de 1962, Frech & Kanh (1962, cit in Nunes, 2015) indicaram um modelo de Stresse que considerava que certas situações no ambiente de trabalho do indivíduo seriam capazes de favorecer o Stresse, porém estas situações só se tornam fatores stressores no momento em que o indivíduo as entende como tal. Estes fatores, a longo

prazo, podem levar à perda gradual da Saúde física e mental. A curto prazo, diz respeito a transformações fisiológicas, comportamentais e estados afetivos do indivíduo. Tendo em conta perspectiva teórica referida, existem dois grupos de variáveis moderadoras, em primeiro as características organizacionais, ou seja, as relações interpessoais e em segundo as características pessoais de cada indivíduo, assim estas variáveis podem ter algum tipo de “ influência na relação entre as características objetivas da organização (ou do trabalho) e a percepção que os sujeitos têm dessas mesmas características” (Nunes,2015,p.14).

Já em 1991, Kahn & Byosiére (1991, cit in Nunes, 2015) desenvolveram um modelo com o intuito de verificar de que forma as características do trabalho se relacionam com as dos indivíduos. Para tal criaram um conjunto de características que pudessem originar stressores específicos. Contudo, a cognição ou sistema de avaliação pode interferir entre as respostas fornecidas pelo indivíduo e as causas de Stresse tentando criar resultados organizacionais e individuais (Nunes,2015).

Segundo Bauer (2002, cit in Ferreira, 2015) o Stresse desenvolve um panorama de perturbações emocionais e físicos que, influenciados por condições externas, interferem com a estabilidade interna do organismo, consistindo numa forma de adaptação do indivíduo como forma de proteção de estímulos internos e externos; ajudando o mesmo a subsistir e a criar novas alternativas para reagir às ameaças que encontra (França & Rodrigues, 2005, citado por Ferreira,2015).

Para Teixeira (2010, citado por Miranda, 2011), a evolução da definição do Stresse foi sempre diferente, pois sempre existiram diferentes aplicações e definições sobre o mesmo e até mesmo teorias. Dependendo do carácter da disciplina que abordava o tema, a sua definição variava ainda mais, por exemplo nas disciplinas de engenharia, biologia e física.

Selye (1980, cit in Cunha, Rego, Campos e Cunha e Cabral-Cardoso, 2007) definiu o Stresse como uma reação do “ (...) sistema psicofisiológico dos indivíduos responde de uma forma geral e não específica. (...) ” (p.255) e que este manifesta-se na “diminuição da motivação e do apetite, a fadiga, a ansiedade, que se manteriam constantes não obstante a natureza da fonte de pressão, seguindo um padrão universal” (p.255).

Os sintomas do Stresse são visíveis para quem rodeia o indivíduo e podem ser a privação de sono (insónias), falta de apetite, ansiedade, diminuição da motivação para a realização de tarefas simples.

O Stresse é definido de várias formas, dependendo da perspetiva que é usada, segundo Laranjeira (2009):

- Em primeiro lugar, pode ser um estímulo, ou seja, é considerada uma força externa que exerce pressão no indivíduo. Para Cox (1979, cit in Cooper et al., 2001) “o Stresse foi definido como um estímulo, como uma resposta, ou como o resultado de uma interação entre ambos, esta pode também ser traduzida como algum desequilíbrio entre a pessoa e o ambiente que a rodeia” (p.3).
- Em segundo lugar, pode ser uma resposta, demonstrada por reações fisiológicas/psicológicas. Selye (1980, cit in Cunha et al., 2007) refere que o Stresse surge como uma reação fisiológica/psicológica realizada pelo indivíduo, ou seja, no momento em que uma situação causa Stresse automaticamente é desencadeada uma série de reações fisiológicas (necessidade de ir à casa de banho, sentimento de mau-estar) e reações psicológicas (o medo de não conseguir ultrapassar a situação que causa desconforto).
- Em terceiro lugar, pode ser uma perceção, onde é feita uma análise ao meio ambiente que rodeia o indivíduo. Lazarus (1966) refere que o Stresse surge quando os indivíduos percebem que não conseguem lidar com as exigências feitas pelo trabalho e com as ameaças ao seu Bem-Estar. No entanto, a perceção realizada por um indivíduo pode não ser a mesma quando ambos passam pela mesma situação de Stresse.
- Por último, existe a presença de um desajustamento, potencial ou real. Por vezes, para os indivíduos desenvolverem as suas funções, as empresas fornecem recursos escassos e, quando estas situações ocorrem, devido à pressão sentida pelo colaborador para desenvolver o seu trabalho da melhor forma possível, este começa a sentir Stresse. Katz & Kahn (1978, cit in Martins, 2004) referem que

”Geralmente o Bem-Estar psicológico e as doenças dos indivíduos não são vistos como resultados organizacionais, nem sequer em parte” (p.5).

Como Laranjeira (2009) demonstra, o Stresse é abordado por vários pontos e é possível considerar que o Stresse é um estímulo, uma forma de reação por parte do indivíduo, uma reação psicológica, uma reação fisiológica, entre outros já referidos.

Para Selye (1976, cit in Cary et al., 2001) apesar do Stresse ter uma conotação negativa, não quer dizer que as reações provenientes do Stresse sejam todas de carácter negativo. Os indivíduos acabam por necessitar de uma certa quantidade de Stresse, para que este atue como motivador para o desenvolvimento e crescimento. Este tipo de Stresse chama-se *eustress*. Contudo, nem todo o Stresse é benigno, existem situações que criam o Stresse indesejado e malicioso o chamado de *distress*.

Tal para Selye (1976, cit in Cary et al., 2001) e para França e Rodrigues (2005, citado por Ferreira, 2015) defendem que o Stresse pode ser um processo demonstrado pela tensão de um desafio de conquista/ameaça, ou seja, quando está presente um resultado positivo surge o *eustresse* que é uma resposta apropriada que o indivíduo tem perante a situação de Stresse, ou resultado negativo que é o *distress* que surge quando a resposta é inadequada e que por vezes pode originar doenças.

Muniz, Primi e Miguel (2007) são da mesma opinião que Selye (1976, cit in Cary et al., 2001), que apesar do Stresse ter uma conotação negativa os indivíduos necessitam de uma certa quantidade deste pois poder ser indispensável para melhorar o crescimento e a criatividade.

O Stresse não é totalmente negativo, existem vários acontecimentos felizes e desejados que podem origina-lo, pois são respostas que fazem parte deste processo. Este pode ter uma conotação positiva quando cria motivação, realização e Bem-Estar por exemplo uma reunião de sucesso, ou pode ter uma conotação negativa quando provoca ansiedade, medo e tensão como por exemplo o despedimento de um colaborador, contudo ambas as situações podem prolongar o Stresse, o que poderá conduzir ao sofrimento do indivíduo (Callegari, 2000; França e Rodrigues, 2005, citados por Ferreira, 2015).

Outra resposta ao Stresse é o *Strain*, este faz parte das reações que os indivíduos têm perante uma situação de Stresse, ou seja, são as respostas comportamentais/físicas/psicológicas manifestadas. Por exemplo, no que diz respeito às questões físicas, o indivíduo pode sentir-se mal, começar a suar muito, ter vontade de ir à casa de banho; em relação à resposta psicológica pode referir-se o facto de existir um medo relativo a essa situação que se refletirá nas respostas comportamentais onde o indivíduo, sem saber o que fazer tentará fugir, escapar ou até mesmo desviar-se da situação, para não ter que lidar com esta (Cunha et al., 2007).

Lazarus & Folkman (1986;1988;1991;1993, cit in Martins, 2004) propuseram uma teoria transacional do Stresse, onde são destacados dois tipos de processos: o *Coping* e a Avaliação, que estão presentes na relação entre o meio ambiente e o indivíduo. O *Coping* é a forma como o indivíduo lida com as exigências internas e/ou externas que excedem os recursos da pessoa. Na Avaliação existe a Avaliação Primária, em que o indivíduo avalia como este acontecimento pode prejudicar o seu Bem-Estar, e a Avaliação Secundária, onde o indivíduo avalia de que forma consegue lidar com o problema de modo a que este não se transforme numa situação prejudicial para a sua Saúde.

Para Margis, Picom, Cosner & Silveira (2003, cit in Ferreira,2015) quando o indivíduo está perante uma situação de Stresse existem três níveis que são ativados. O nível comportamental, onde o indivíduo responde à situação seja de forma passiva, fugindo ou atacando; O nível cognitivo é a maneira como o indivíduo avalia a situação à sua volta; e o nível fisiológico, onde existe uma ativação neural, cardiovascular e endocrinológica como reação de fuga e luta. Os três níveis, em conjunto com as cateterísticas específicas do meio e do indivíduo, criarão uma perceção sobre a capacidade de resposta do indivíduo. Por norma o indivíduo consegue criar uma resposta que faça diminuir os efeitos fisiológicos do Stresse, contudo caso não consiga pode originar uma exaustão dos recursos e futuramente pode provocar problemas de Saúde mais sérios tais como a ansiedade.

A avaliação da situação causadora de Stresse é influenciada pela duração, natureza da situação, da precipitação desta. Estes pontos facilitam e ajudarão a medir a resposta do *Coping*, de modo a auxiliar o indivíduo a evitar situações consideradas

ameaçadoras, para poder confrontar os problemas à sua volta e verificar se são situações que possam provocar perda ou dano (Martins,2004).

O *Coping* influencia as perturbações mentais associadas à depressão e à ansiedade, os indivíduos “que sofrem de vulnerabilidade psicológica” (Ferreira,2015,p.33) manifestam maiores dificuldades em suportar situações stressantes, como não possuem estratégias de *Coping* eficazes contra situações stressantes e prolongadas/repetitivas, os indivíduos ficam numa posição mais vulnerável a outros problemas mentais (Graziani & Swendsen,2007, cit in Ferreira,2015).

Sendo assim, o Stresse está sempre presente na vida do indivíduo, seja perante o seu trabalho ou família, em situações felizes ou mais complicadas. Como reação ao Stresse existe o *Strain*, que são respostas comportamentais, físicas e psicológicas que surgem no momento em que o indivíduo deteta Stresse à sua volta.

Vemos então que o Stresse existe sempre, contudo após uma avaliação inicial, o indivíduo ou tem uma resposta positiva que lhe permite lidar com a situação, ou uma resposta negativa por não saber lidar com a situação à sua volta. Deste modo é necessário que o indivíduo consiga lidar com o Stresse para evitar situações que possam causar mal-estar psicológico, físico e social.

## **2.3. O Stresse Ocupacional e o *Burnout***

O Stresse surge perante as dificuldades sentidas pelo indivíduo durante a realização de tarefas do seu dia-a-dia ou emprego. O Stresse proveniente do trabalho é chamado de Stresse Ocupacional, surge quando a carga de trabalho é excessiva e o indivíduo não tem meios para lidar com a situação (stressores organizacionais), ou através de respostas comportamentais, psicológicas e fisiológicas (Jex, 1998; Jones & Kinman, 2001, cit in Paschoal & Tamayo, 2005).



Bakker & Demerouti (2007, cit in Nunes,2015) desenvolveram um modelo de exigências-recursos do trabalho. Este modelo pretende demonstrar que todas as profissões têm situações que podem originar Stresse no trabalho, tal como cada organização tem um ambiente de trabalho e este exerce um impacto no Bem-Estar dos indivíduos.

Caso o colaborador não tenha as ferramentas necessárias para a realização do trabalho, o nível de Stresse aumentará originando Stresse Ocupacional. Para Gomes, Cabanelas, Macedo, Pinto e Pinheiro (2008), o Stresse Ocupacional surge quando os colaboradores têm recursos escassos para lidar com as exigências empresariais.

Rosa, Albiol & Salvador (2009), referem que o Stresse Ocupacional é um fenómeno que afeta uma grande percentagem de colaboradores no mundo do trabalho. Apesar do Stresse ser um fenómeno que afeta qualquer pessoa, o Stresse Ocupacional ou profissional é dirigido para a ocupação do indivíduo (Santos,2010).

Ilmarinen, Luopajarvi & Nygard (1991, cit in Serra, 2002) conduziram um estudo na Finlândia, com o objetivo de verificar quais as profissões mais sujeitas ao Stresse. Após a análise, as conclusões retiradas foram que dentistas e médicos são as profissões mais expostas. Existem vários indicadores indiretos do Stresse tal como o abuso do álcool, utilizado como uma forma de redução da tensão emocional que o indivíduo sente, o abuso do tabaco, consumo de psicofármacos, drogas ilícitas e casos de suicídio.

Segundo Vaillant, Brighton & McArthur (1970, cit in Serra, 2002) foi conduzida uma análise ao comportamento dos médicos, 20 anos após o seu início profissional. Foi realizada uma comparação com outras profissões de modo a existir uma análise maior, verificou-se que os médicos são mais propícios ao uso de comprimidos para dormir, tranquilizantes, opiáceos, cocaína e casamentos mal sucedidos. Para Stout-Wiegand & Trent (1981,cit in Serra,2002) o consumo de drogas está relacionado com o Stresse profissional, contudo não é o acesso as drogas que levam os médicos a consumi-las, mas sim a presença ou ausência do Stresse.

Nos anos de 1982 e 1983, foi publicado um estudo em Inglaterra sobre a mortalidade nas profissões, sendo demonstrado que, em relação à população em geral os médicos têm um risco de 77% de contraírem cirrose hepática e de falecerem por este motivo (Serra,2002).

Baganha (2013) desenvolveu um estudo sobre o Stresse Ocupacional e a adaptação ao trabalho com tripulantes de voo. A investigação foi feita ao Serviço Açoriano de Transportes Aéreos (SATA), o estudo foi realizado a um total de 184 tripulantes de voo, na sua maioria do sexo masculino (65.8%), com idades compreendidas entre os 25-64 anos, e a maioria dos participantes tem o ensino superior. O autor concluiu que os valores indicativos do Stresse Ocupacional é de 27.8% e que existem dois casos de *Burnout* absoluto, deste modo importante o desenvolvimento de processos de avaliação cognitiva, para haver uma compreensão maior sobre a forma como os indivíduos conseguem adaptar-se aos trabalhos e uma avaliação sobre os níveis de Stresse Ocupacional, do comprometimento e do *Burnout* nos profissionais.

Para Lazarus (1995) o Stresse Ocupacional surge a partir do momento em que o indivíduo, ao analisar a situação em que se encontra repara que não possui as capacidades necessárias para enfrenta-la. Este pode evoluir a partir de um determinado tipo de pessoa (qualquer pessoa pode ter Stresse) com um tipo de ambiente (todos os ambientes que possam rodear o indivíduo podem contribuir para a origem do Stresse). Existem vários fatores que poderão ser a origem dos stressores, tal como a falta de autonomia, a sobrecarga de trabalho, a pressão de tempo, entre outros. Contudo, o que é considerado de stressores para alguns indivíduos, pode não se aplicar a outros.

Os colaboradores que sejam mais suscetíveis à depressão serão mais afetados com situações de Stresse, que serão evidenciadas através de problemas disfunções emocionais, baixo desempenho do colaborador no trabalho e do absentéismo (Paschoal & Tamayo, 2005).

Não são só os fatores organizacionais que influenciam a origem do Stresse Ocupacional. A falta de atividade física regular também contribui. Quando os indivíduos praticam exercício físico regularmente as substâncias associadas ao Stresse no corpo humano vão diminuindo, tornando-o mais relaxado, apresentando níveis

baixos de Stresse. No entanto, nos indivíduos que não praticam exercício físico regular, a situação é inversa. Durante a prática de atividades físicas a comunicação e a interação social são necessários, deste modo o indivíduo pode explorar estratégias que sejam úteis para aprender a lidar com as situações stressantes no seu dia-a-dia (Tamayo, 2001).

Segundo Paschoal & Tamayo (2005) os stressores organizacionais forçam o indivíduo a aprender e a adaptar-se ao ambiente de trabalho, contudo a relação entre o trabalho e a família podem ser considerada como variável que afetem o Stresse Ocupacional. Conclui-se que o Stresse Ocupacional surge no momento em que há uma grande divergência entre os recursos disponíveis e o nível de exigência do trabalho.

Segundo o Modelo de Bakker & Demorouti (2011, cit in Nunes,2015) existem dois processos que afetam o trabalho e a motivação. O primeiro processo é quando existe dano na Saúde do indivíduo, ou seja, quando os trabalhos levam os colaboradores ao esgotamentos dos recursos psicológicos/físicos, fazendo com que o indivíduo se sinta cansado no trabalho podendo criar problemas de Saúde. O segundo processo tem a ver com a motivação que o indivíduo sente enquanto executa as suas funções, o que pode aumentar o compromisso e o desempenho do colaborador no trabalho. O modelo também refere que pode existir um comprometimento organizacional maior do indivíduo quanto as exigências são elevadas (Nunes,2015).

Quando o indivíduo não consegue lidar com o Stresse Ocupacional, nesse momento surge o *Burnout*. Codo & Vasques-Menezes (1999), referem que o *Burnout* é quando o indivíduo desiste, pois deixa de investir no trabalho e nas relações afetivas, tornando-se incapaz de se envolver emocionalmente. Ao sentir que apesar de todas as tentativas feitas, o indivíduo não consegue lidar com o Stresse Ocupacional, a motivação diminuirá havendo uma tendência para desistir dos planos ou adiar projetos.

A síndrome de *Burnout* é manifestada através de um estado de frustração e de fadiga. Esta situação pode ser desencadeada pelo modo de vida ou por um relacionamento que não correspondeu às expectativas do indivíduo (Freudenberger & Richelson, 1991, cit in Abreu, Stoll, Ramos, Baumgardt & Kristensen, 2002). Este faz com que o indivíduo deixe de ver sentido no seu trabalho e com que as coisas percam importância tornando o esforço inútil. Tem como sintomas a exaustão emocional, a

despersonalização e a falta de envolvimento no trabalho (Murofuse, Abranches & Napoleão, 2005).

No momento em que o indivíduo apresenta uma exaustão emocional, sente falta de energia e uma sensação de esgotamento de recursos emocionais próprios para lidar com a vida profissional. A despersonalização revela-se através da lidação com os colaboradores da mesma empresa, onde o indivíduo age de forma indiferente e cínica. A falta de envolvimento no trabalho cria problemas a nível das habilidades interpessoais referentes à prática profissional, o que altera a forma de atendimento e contacto com os colaboradores da mesma empresa (Maslach, 1998, cit in Abreu et al., 2002).

Em suma, o *Burnout* e o Stresse Ocupacional são duas coisas diferentes. O *Burnout* é a consequência de várias tentativas de lidar com as condições que originam o Stresse (Rabin, Feldman, & Kaplan, 1999, cit in Abreu et al., 2002). Ou seja, o *Burnout* faz com que o indivíduo origine uma insensibilização que é dirigida às pessoas com quem trabalha e até mesmo aos clientes e a própria organização. Já o Stresse é um esgotamento que interfere na vida laboral e pessoal do indivíduo (Codo & Vasques-Menezes, 1999) e que surge quando os colaboradores sentem que os recursos que têm não são adequados aos problemas existentes.

## **2.4. Estratégias de *Coping***

O *Coping* é um conceito de adaptação que remete para a tentativa comportamental e cognitiva por parte de um indivíduo para gerir e lidar com os stressores, no contexto da relação pessoa-meio. É visto como voluntário, intencional e consciente (Ryan-Wenger, 1994; Lima, Lemos e Guerra, 2002, citado por Correia e Pinto, 2008).

É através do *Coping* que o indivíduo aprende a lidar com todas as situações que lhe causaram Stresse de modo a que, caso se encontre na mesma situação, já tenha alguma experiência de como deve lidar com esta. “Os resultados da experiência de

Stresse advêm das experiências de Stresse e das estratégias utilizadas para lidar com as situações indutoras. Podem manifestar-se através de reações fisiológicas, psicológicas e comportamentais” (Peiró,1993, citado por Martins,2004,p.12).

Lazarus & Folkman (1986;1988;1991;1993, cit in Martins, 2004) propuseram uma teoria transaccional de Stresse onde destacam dois tipos de processos, o *Coping* e a Avaliação que estão presentes na relação entre o meio-ambiente e o indivíduo. O *Coping* é a forma como o indivíduo reage às situações internas e/ou externas que excedem os seus recursos; A Avaliação tem a ver com a avaliação primária (em que o indivíduo avalia como este acontecimento pode prejudicar o seu Bem-Estar), e a avaliação secundária (onde o indivíduo avalia a forma como consegue lidar com as dificuldades).

Contudo, no Modelo descritivo de Stresse criado por Serra (2002), tal como na teoria transaccional de Stresse de Lazarus & Folkman (1986;1988;1991;1993, cit in Martins, 2004). Serra (2002) também menciona que o indivíduo realiza uma avaliação inicial sobre a situação em que se encontra de modo a que a sua perceção da realidade lhe permita avaliar se tem recursos suficientes ou não para lidar com o problema. Caso sinta que não tem recursos suficientes para lidar com o problema, o indivíduo não saberá como reagir, o que o fará entrar num estado de Stresse. As empresas fornecem apoios sociais aos indivíduos de modo a que o Stresse diminua e que o colaborador consiga lidar com as situações stressantes. O indivíduo utiliza as estratégias de *Coping* para lidar com a situação, contudo estas podem ser consideradas adequadas ou inadequadas. A estratégia de *Coping* pode ser considerada adequada caso o indivíduo consiga lidar com a situação com sucesso, ou, inadequada caso o método utilizado pelo colaborador para lidar com o Stresse não seja o mais aceitável.

A avaliação da situação causadora do Stresse é influenciada por vários fatores tais como, a duração, a natureza do perigo, a sua eminência, que auxiliam o processo de *Coping*. Os indivíduos procuram formas de evitar situações que possam ser consideradas problemáticas, contudo quando precisam de confrontar estes desafios tentam perceber que tipo de perda ou dano pode ser provocado (Martins, 2004).

Para Folkman & Lazarus (1991), as emoções também influenciam o processo de *Coping*. As emoções são definidas como reações psicofisiológicas organizadas e complexas. Estas fazem avaliações das reações corporais, cognitivas e dos impulsos de

ação, funcionam em conjunto e não como respostas separadas, sendo que o padrão dos componentes vai salientar a intensidade e qualidade da emoção. Os autores também salientam que a emoção e o *Coping* influenciam-se mutuamente, ou seja a emoção interfere e facilita o *Coping* e por sua vez, o *Coping* pode afetar a reação emocional. Não existe apenas uma análise crítica das situações, uma vez que as emoções também podem ter um papel ativo no momento da análise feita através do *Coping* a uma situação ameaçadora.

Segundo Moss & Billings (1982, cit in Savóia, Santana & Meijas, 1996) existem três estratégias de *Coping* que foram definidas em áreas distintas. Na primeira situação existe o enfoque avaliativo, ou seja há uma avaliação e reavaliação da situação onde se pretende definir o seu significado. Na segunda situação existe o enfoque no problema, ou seja há a tentativa de eliminação e de modificação das fontes causadoras de Stresse. Por último, há um enfoque emocional, isto é há um esforço realizado pelo indivíduo de modo a trabalhar as emoções causadas pelo Stresse procurando manter o equilíbrio afetivo.

Em resposta ao Stresse o indivíduo recorre às suas experiências anteriores, onde tenha sentido o Stresse, analisando situações semelhantes para criar uma estratégia adequada à resolução do problema.

## **2.5. Formas de lidar com o Stresse no Trabalho**

É importante encontrar formas de ajudar o colaborador no controlo dos estímulos stressantes de modo a não prejudicarem o seu trabalho, para evitarem atitudes inadequadas/incorrectas para com os clientes e ou colega, causando mal-estar e mau-ambiente na relação cliente/colaborador/empresa.

Segundo Earl (2005), a gestão do Stresse é uma capacidade essencial na prestação de serviços orientados para atendimento. Para os colaboradores que trabalham no atendimento ao público, existe uma possibilidade maior de sentirem o efeito de *Burnout*, através de tarefas de carácter repetitivo e de reclamações feitas por clientes

insatisfeitos acerca dos serviços prestados, entre outros. A combinação de várias situações stressantes podem levar ao aumento do Stresse, caso este não seja bem gerido.

Assim Earl (2005),descreve sete técnicas importantes a ter em conta na altura de lidar com o Stresse:

- 1. Não absorver as frustrações dos clientes-** Quando o cliente demonstra que está frustrado devido a um serviço mal prestado, o colaborador não deve levar as críticas do cliente como um ataque pessoal. É importante que o colaborador filtre os ataques e os exageros dos clientes, não ficando frustrado e mantendo a calma durante o decorrer da situação (Earl,2005).
- 2. Lembrar-se que, apesar do cliente estar zangado, é na realidade uma boa pessoa e simplesmente está transtornado com a situação –** O colaborador não pode esquecer que apesar do cliente estar mal-humorado, normalmente é uma pessoa simpática, logo o colaborador deve ser simpático para com o cliente e talvez este perceba que agiu mal e pedirá desculpas (Earl,2005).
- 3. Quando os clientes estão frustrados, o comportamento destes é uma reação às expectativas que não foram correspondidas –** O colaborador tem que falar com o cliente e perceber o que correu mal no serviço escolhido de modo a tentar resolver o problema, mantendo calma e a conversa focada no problema. Depois o colaborador precisa procurar uma alternativa para que o cliente fique satisfeito, tratando-o com profissionalismo e cordialidade para que possa aderir mais facilmente às soluções apresentadas pelo colaborador (Earl,2005).
- 4. Quando começar o turno, diga a si mesmo que vai ter atenção às chamadas stressantes dos clientes e vai controlar o seu humor -** Quando o colaborador controla as emoções, o cliente poderá corresponder da mesma forma. Caso sinta

que está a perder o controlo, o melhor é fazer uma pausa, recuperar o controlo e mentalizar-se que durante o resto do turno vai estar nesse estado. O colaborador tem que encontrar uma forma de se recompensar por ter controlado as suas emoções, e acabar o turno sem Stresse é a maior recompensa que pode ter (Earl,2005).

**5. Manter um equilíbrio saudável entre o trabalho e a vida pessoal** – Uma forma de o colaborador conseguir manter o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho pode passar por, no momento em que este sente que o trabalho está a ser muito stressante procurar, por exemplo, ver uma foto que lhe traga boas memórias. O colaborador deve refletir sobre o que é importante para a sua vida pessoal e trazer algo que funcione como lembrete sobre a importância da separação entre trabalho e vida pessoal (Earl,2005).

**6. Criar um diário de riso** – Criar uma lista de palavras que façam o colaborador lembrar-se situações cómicas. Quando se sentir stressado ou deprimido, após uma chamada de um cliente stressado, deve olhar para o diário de riso e rir da situação de modo a neutralizar as emoções negativas. Quando não estiver no trabalho, pode apontar incidentes engraçados de filmes ou da vida real. Apesar de ser bom descomprimir falando com os colegas sobre situações stressantes, não é saudável estar sempre a relembrar destas situações, o melhor é consultar o diário de riso e simplesmente rir (Earl,2005).

**7. Lembrar que o Stresse tem um componente físico. Comer para manter a mente alerta e baixo Stresse** – O colaborador não deve ter doces no local de trabalho, ao comer um doce o efeito do açúcar passa ao fim de 30 minutos fazendo o humor oscilar tornando o colaborador vulnerável às respostas emocionais perante situações de Stresse. Alguns indivíduos descobrem que ao terem uma dieta rica em proteínas ficam mais positivos. Por exemplo, *snacks* de pipas, de nozes (entre outros) e beber muita água faz com que o colaborador se sinta diferente no desempenho das suas funções. Ao comer de uma forma mais



saudável vai ter sucesso ao controlar as emoções e o dia de trabalho será mais calmo (Earl,2005).

A gestão do Stresse é uma característica importante porque visa passar uma imagem calma, controlada e transparente da empresa sobre os serviços fornecidos aos clientes.

## **2.6. Níveis de intervenção de Gestão do Stresse Ocupacional**

Segundo Cooper, Dewe, & O'Driscoll (2001) existem intervenções que poderão ser realizadas de modo a gerir o Stresse Ocupacional. Segundo os autores existem três tipos de intervenções.

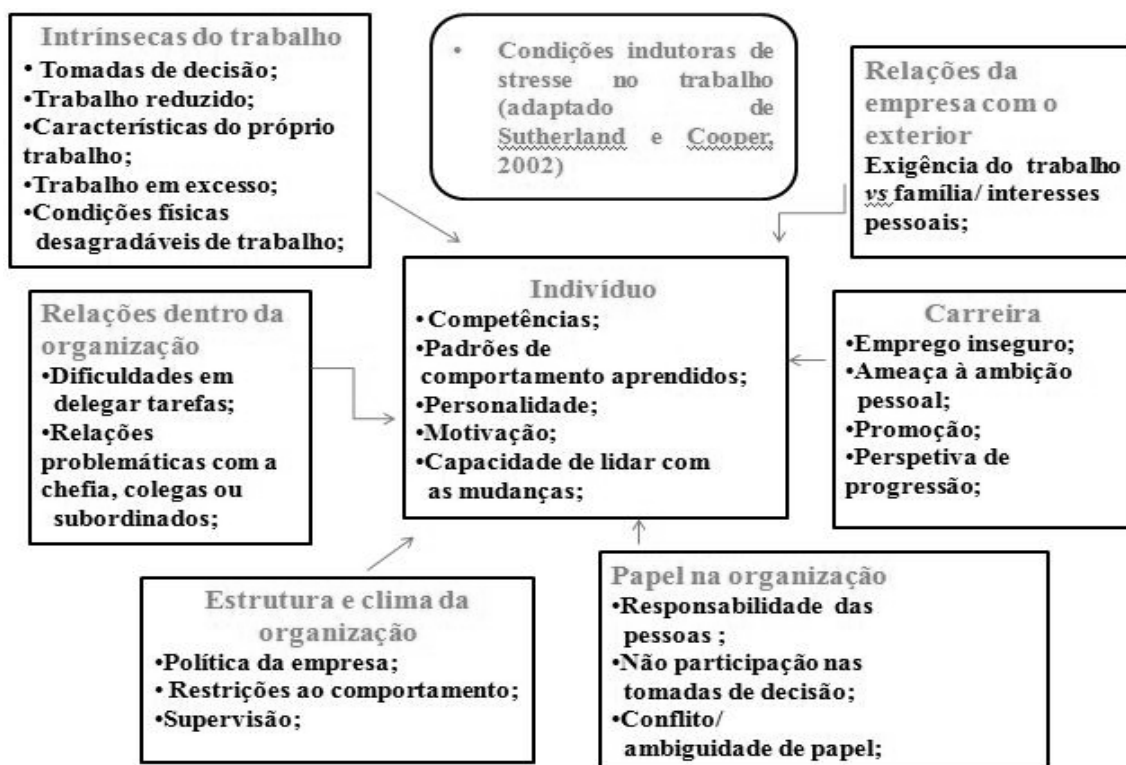
A intervenção primária é realizada no modo preventivo. Tem como objetivo reduzir o número e a intensidade dos stressores - o ambiente de trabalho; as tecnologias e as estruturas organizacionais. Supõe-se que esta intervenção irá remover os stressores organizacionais através da reestruturação das características do trabalho, da empresa e dos papéis dos colaboradores na organização. A intervenção primária pretende agir como uma forma preventiva para analisar problemas que possam advir das situações encontradas, removendo os mesmos. Pretende-se fazer uma análise crítica das características e do papel do trabalho do colaborador na empresa (Cooper et al., 2001).

Em relação à intervenção secundária, é feita no modo preventivo/reactivo. Esta intervenção visa modificar as respostas individuais aos stressores. Nesta situação os alvos são individuais, uma vez que cada colaborador é um indivíduo com problemas diferentes dos seus colegas. Supõe-se que esta intervenção possa não ser capaz de reduzir ou remover todos os stressores, sendo necessário que exista um foco nas reações que os indivíduos têm perante os estes. Os exemplos desta situação são o treino da gestão do Stresse; a prática de informação e comunicação entre os colaboradores e programas de Bem-Estar. Pretende-se dar um enfoque ao colaborador como indivíduo, de modo a perceber os problemas que existem e como, ou se é possível resolvê-los antes que estes afetem a dinâmica da equipa (Cooper et al., 2001).

Por último, a intervenção terciária é feita no modo de tratamento. Esta intervenção serve para minimizar as consequências dos stressores de forma a ajudar os colaboradores a conseguirem lidar com os problemas de uma maneira mais eficaz. Nesta situação os alvos são os colaboradores da empresa enquanto indivíduos, de forma a conseguir tratar dos problemas de cada um. Supõe-se que nesta fase se tenta atuar nos problemas assim que estes sucedem. Como exemplos de tratamentos podem ser os realizados através do aconselhamento e programas de assistência aos colaboradores (Cooper et al., 2001).

De seguida, é apresentado o modelo das Condições Indutoras de Stresse adaptado de Sutherland & Cooper (2000). Este modelo não foca o Bem-Estar, mas sim as Condições Indutoras de Stresse, contudo se estas forem positivas existirá Bem-Estar e um equilíbrio entre essas condições.

**Figura 3: Um modelo compreensivo de Stresse - Condições Indutoras de Stresse adaptado de Sutherland & Cooper (2000)**



Neste modelo a condição principal é o Stresse no entanto, para que este se forme é necessário que existam elementos que sejam de alguma forma propícios ao seu

desenvolvimento, elementos que são, por sua vez, desencandadores de emoções no indivíduo.

Estas situações que estão presentes na Figura 3 serão avaliadas e filtradas pelo indivíduo, de modo a que este perceba o que o rodeia, avaliando se o meio envolvente causa alguma forma Stresse ou não. Consoante a resposta que obtêm assim irá lidar com a situação. Para cada condição indutora de Stresse, foi realizada uma pequena abordagem sobre os vários tópicos:

- ✓ **Papel na organização** – Quando a consciência do indivíduo sobre o seu papel na organização aumenta, este desenvolverá as funções da melhor forma possível. Segundo Marchesnay (2002, citado por Colunista Portal, 2013), cada indivíduo no local de trabalho cria uma certa autonomia, influência, interesses e poder que são então partilhados por micro-organizações, ou membros de grupos pequenos com valores semelhantes. Quanto maior for a perceção do indivíduo sobre o ambiente que o rodeia, assim as suas capacidades profissionais evoluirão no cumprimento dos seus deveres para com a empresa.
- ✓ **Carreira**- A carreira é uma forma de novas oportunidades e do aperfeiçoamento profissional desejado pelos indivíduos. Segundo Chiavenato (2004), “Os cargos eram desenhados de maneira fixa e definitiva para obter a máxima eficiência do trabalho, e os empregados deveriam ajustar-se a eles” (p.35). Atualmente a carreira é uma forma de fomentar a motivação do colaborador de modo a que este deseje alcançar os seus objetivos e metas no trabalho (Diretora dos Recursos- Humanos Boavista Golf & Spa Resort, 2015).
- ✓ **Intrínsecas do trabalho** – Para Elói (2012), as condições intrínsecas têm origem nos fatores internos ao indivíduo (interesses, gostos, forma de ser), assim não há necessidade de recompensas aliadas as tarefas desenvolvidas. Tendo estas interesse para o indivíduo e sendo algo que está relacionado com a forma de ser ou que gosta de fazer, tornam-se num meio para atingir um fim em vez de ser uma obrigação. Contudo, caso dois indivíduos estejam a realizar a mesma

tarefa um pode estar mais motivado que o outro. Se isso acontecer cabe ao líder encontrar uma forma de promover o interesse do indivíduo pela tarefa em si.

- ✓ **Colaborador** – Todos os indivíduos desenvolvem capacidades e competências no desenvolvimento das suas funções, isto permite ao colaborador aumentar a motivação no detrimento das suas funções e no ambiente de trabalho. Segundo Malvezzi (2000, cit in Lacombe, 2002) “a organização pode ser considerada fonte de oportunidades de trabalho para as pessoas “ (p.10). Quando o colaborador gosta do trabalho que faz vai estar sempre motivado no desenvolvimento deste.
- ✓ **Estrutura e clima da organização** – A partir das Políticas de Recursos-Humanos, do processo de comunicação e do modelo de gestão adotado pela empresa, é possível ver o nível de satisfação dos colaboradores (RH Portal, 2015). Segundo Fleury e Sampaio (2002), o clima organizacional tem haver com a “ percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham”( p.291). Caso a percepção seja de uma empresa que tenha um bom clima organizacional, onde o colaborador tem autonomia para fazer o seu trabalho, esta vai ser um sítio onde os colaboradores se sentem motivados e gostam de trabalhar.
- ✓ **Relações dentro da organização** – Consoante as exigências pedidas pelas empresas assim os indivíduos poderão cooperar ou não dependendo dos seus objetivos dentro desta. Deste modo, por vezes, poderão surgir problemas relacionados com a aceitação de ordens por parte dos colaboradores. Para Chiavenato (2000, cit in Becker,2014) “ o homem se caracteriza por um padrão dual de comportamento, tanto pode cooperar como pode competir com os outros” (p.7). Se o espírito de equipa for bom, saudável e harmonioso entre os colegas de equipa, as relações entre estes serão satisfatórias. Contudo, caso existam problemas nas relações dentro da organização, estas poderão ser causadoras de muitas complicações e a equipa de trabalho não funciona.

- ✓ **Relações da empresa com o exterior** - O trabalho é uma fonte de rendimento que cria desafios, atividades, companheirismo e autoestima através do suporte social. A família ajuda o indivíduo a relaxar e divertir-se, preenchendo a importância da intimidade familiar. Contudo, caso a pressão do trabalho seja grande vai transparecer no meio familiar e vice-versa. É importante que esta situação não aconteça e que exista uma separação entre o meio familiar e empresarial. Segundo Barnett & Hyde (2001); Greenhaus & Powell, (2006 cit in Santos, 2008), existem estudos sobre os efeitos benéficos que a família e que o trabalho poderão exercer um no outro “e sobre a necessidade de adotar estratégias adaptativas” (p.89) que consigam melhorar a relação entre a família e o trabalho, podendo existir situações benéficas sobre o desempenho de inúmeros papéis(Voydanoff, 2002).

### **3.Programas de Qualidade de Vida no trabalho**

Existe uma necessidade crescente da promoção de programas de Qualidade de Vida no Trabalho pois através destes é possível incrementar e garantir a motivação e o compromisso dos trabalhadores para com a empresa, de modo a existir benefícios mútuos. Porém várias empresas, em vez de investirem em planeamentos estratégicos e investimentos tecnológicos pertinentes, procuram programas já padronizados, o que muitas vezes origina resultados indesejados (Alves,2011).

O programa de Qualidade de Vida tem como propósito promover a Saúde e o Bem-Estar nos colaboradores, estimulando estilos de vida e hábitos saudáveis durante a vida profissional do indivíduo. Pretende originar estratégias que desenvolvam ambientes mais propícios ao crescimento dos colaboradores, de forma a existir um apoio à empresa e ao indivíduo (Carmello, 2015).

Cada programa de Qualidade de Vida no trabalho deve ser feito consoante as necessidades da empresa. Assim, é importante que seja realizado um diagnóstico das limitações existentes nas atividades ocupacionais e nos problemas relacionados com a empresa e com os seus colaboradores. Após a realização do diagnóstico é importante aplicar melhorias, tais como inovações tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho para que existam as condições fundamentais ao desenvolvimento do indivíduo (Alves, 2011).

Segundo Moretti (2005) existem várias medidas que podem ser aplicadas à empresa e aos colaboradores, tais como a implantação de uma política de benefícios sociais, remuneração justa e a manutenção de um ambiente físico, social e psicológico mais saudável. Contudo, várias das questões referidas estão contempladas legislativamente. Porém, os Programas de Qualidade de Vida são criados para gerar novas oportunidades e benefícios tanto para os colaboradores como para a empresa. Alguns programas podem adoptar medidas consideradas drásticas, o que pode originar alguma rejeição por parte dos colaboradores, por exemplo, a proibição de fumar no ambiente de trabalho (Alvarez, 1996, citado por Alves, 2011).

Para que as empresas possam ajudar os seus colaboradores a alterar hábitos pouco saudáveis é importante que os indivíduos também se preocupem com a sua Saúde e que a consigam gerir. Assim, o programa de Qualidade de Vida pretende alcançar os seguintes objetivos: melhorar o clima organizacional; aumentar a produtividade melhorando o desempenho do colaborador ; diminuir o Stresse no trabalho; aumentar a Saúde e a satisfação do colaborador ; fomentar o desenvolvimento e a formação humana melhorando as suas capacidades (Carmello,2015).

Em suma, é importante que haja a criação de um programa de Qualidade de Vida, pois existem vários fatores importantes a ter em conta tal como, o aumento da produtividade, da satisfação do colaborador, entre outros. A empresa como consequencia dos fatores mencionados poderá sentir um aumento do produtividade e passa a ter uma melhoria na imagem cooperativa. Antes da criação do plano é necessario existir um levantamento das necessidades da empresa e dos colaboradores de forma a que este seja o mais completo possível.

### **3.1. Etapas para a implementação de um programa de Qualidade de Vida no trabalho**

Para que os programas de Qualidade de Vida dos funcionários tenham sucesso é necessário seguir metodologias e planos de ação que já tenham sido testados e que tenham resultado com sucesso. As formas de gestão de um programa de Qualidade de Vida no trabalho podem resultar em fatores determinantes para o seu sucesso ou insucesso (Massola, 2007).

Massola (2007) fala sobre a metodologia de O'donell (2000), o qual refere que a implementação de um programa de Qualidade de Vida divide-se em três etapas: a sensibilização; a mudança de estilos de vida e o ambiente de apoio.

## **Etapa 1 – Sensibilização**

A sensibilização passa pela forma como as ideias são transmitidas aos indivíduos. Deste modo, os formadores esperam que haja uma mudança nos comportamentos nocivos dos colaboradores. A forma como as informações são dadas aos indivíduos podem condicionar a forma como estes sentem que tem o poder, tendo a opção de tomar decisões importantes para a sua vida, criando uma consciencialização sobre o Programa de Qualidade de Vida e a forma como este poderá afetá-los (O'donell,2000, cit in Massola, 2007).

Segundo Vilarta e Gonçalves (2004, citado por Massola,2007), as formas de sensibilização podem ser feitas através de feiras de sensibilização da Saúde, palestras, publicações de artigos, páginas da internet e folhetos informativos. A realização de uma etapa de sensibilização tem um baixo custo e, consoante a forma como é divulgada pode ter um destaque maior em relação aos colaboradores e à comunidade. A desvantagem é que muitas vezes só a informação pode não ser capaz de levar o indivíduo a alterar o seu comportamento.

## **Etapa 2 – A mudança dos estilos de vida**

A segunda etapa é iniciada quando existe uma mudança dos estilos de vida, sendo criado um fundo monetário (à parte do subsídio de alimentação) para ajudar os colaboradores a mudarem, por exemplo, de alimentação e a conseguirem comprar produtos mais saudáveis. Isso pode ajudar os colaboradores a alterarem comportamentos alimentares nocivos. Os programas devem ser executados na forma de grupos de apoio, através de mudanças de comportamentos, atividades vivenciais e métodos de educação. Inicialmente deve ser feita uma avaliação do estado de Saúde do indivíduo para que este receba um feedback sobre a situação. Como tal este vai conseguir reconhecer e identificar os problemas de Saúde que pode ter, originando uma modificação comportamental para melhorarem a sua Saúde. A etapa de mudança de



estilo de vida deve ter um início, meio e fim. O indivíduo deve ficar no grupo que tem o mesmo problema, de modo a receber apoio deste. A grande desvantagem de um programa com início, meio e fim é que o indivíduo pode retomar os comportamentos prejudiciais que tinha antes. De modo a evitar esta situação existe a terceira etapa (O'donell,2000, cit in Massola, 2007).

### **Etapa 3 - Ambiente de Apoio**

O'donell (2000, cit in Massola, 2007) refere que esta etapa pretende facultar um ambiente saudável aos indivíduos que estão abrangidos pelo Programa de Qualidade de Vida. Assim, seria contraditório se fosse permitido o uso de máquinas de venda de produtos alimentares, onde os colaboradores poderiam comprar refrigerantes com alto teor de açúcar e outros alimentos não saudáveis (chocolates, gomas, bolachas de chocolate, etc.).

É importante lembrar aos indivíduos que devem comprar alimentos saudáveis, evitando o consumo de doces e de alimentos ricos em gorduras. A empresa deverá fornecer uma ementa saudável e organizar um espaço para atividades físicas. Verifica-se que a terceira etapa tem um papel muito importante no suporte dado para estimular e dar sequência às medidas de implementação do plano desenvolvido no Programa de Qualidade de Vida.

Para que estas etapas tenham sucesso é importante considerar algumas dicas práticas, tais como:

**Ter um gestor** – é importante que os indivíduos tenham um formador que possam falar para tirar dúvidas, sugestão ou fazer críticas. Este deve de ser o líder do programa, pois os líderes motivam as pessoas que os seguem, dando suporte e propósito à realização do Programa de Qualidade de Vida (O'donell,2000, cit in Massola, 2007).

**Empowerment:** que significa que os colaboradores têm a oportunidade de dar opiniões e tomar decisões sobre o processo, sentindo que têm o poder de decisão. Assim, o formador saberá das necessidades específicas do grupo e poderá moldar o programa às necessidades dos colaboradores (O'donell,2000, cit in Massola, 2007).

**Apoios da liderança-** os líderes são exemplos a serem seguidos, como tal quando as chefias da empresa apoiam o processo desenvolvido, os colaboradores ficarão motivados a participarem no programa (O'donell,2000, cit in Massola, 2007).

## 4.Caracterização da empresa Boavista Golf & Spa Resort

O Boavista Golf & Spa Resort pertence ao *The Emerson Group* e está localizado na praia da Luz perto da cidade de Lagos. *The Emerson Group* foi fundado há 50 anos, é uma das maiores companhias de investimento privado do Reino Unido. O grupo possui um portfólio grande de propriedades comerciais e residenciais divulgadas pelo Reino Unido, no Algarve - Portugal e em Orlando Florida.

Este é composto por diversas instalações, dentro das quais disponibiliza um campo de golfe com 18 buracos; *Golf Academy e driving range*; Clube de golfe; campo de ténis; escola de futebol, onde durante as férias escolares é possível frequentarem uma escola especial de futebol, que tem a duração de três dias e no final recebem um certificado de conclusão; *Clubhouse* Restaurante; *KidsClub* (são contratadas empresas externas para este serviço) e uma Área infantil com pisos almofadados, escorregas, baloiços e piscinas pequenas; Piscina coberta e aquecida; *Spa* Essencial com ginásio, *jacuzzi*, sauna; e um salão de beleza; uma zona direcionada para eventos compostos por salas de eventos e salão de exposição; atividades de entretenimento e animação (noites de *cocktails*, churrascos de verão, música ao vivo e dança); ginásio equipado (barras com pesos, passadeiras, máquina de aeróbica, entre outros equipamentos) e instrutores de *fitness* que podem criar um plano de ginástica para os clientes; televisão na sala para eventos desportivos; Alojamentos Turísticos; Escritório de vendas da propriedade e Serviços de Segurança.

Howard Swan é um arquiteto importante no Reino Unido e foi ele que projetou o campo de Golf no Boavista Golf e Spa Resort no início do ano de 2002. O campo tem duas áreas distintas: existe uma área que é no *Resort* com os buracos 1º ao 3º e 13º ao 18º e a segunda secção é a secção País do 4º ao 12º buraco, esta possui uma grande alternativa de buracos de golfe, o que oferece ao cliente vários desafios para os diferentes níveis dos jogadores.

O Boavista Golf & Spa Resort tem propriedades que podem ser vendidas, tais como apartamentos e moradias (com ou sem piscina), que poderão ser transformadas em casas de residência permanente ou de férias. A empresa criou um sistema chamado

*Quarter share* propriedade, que dá oportunidade as pessoas de comprarem uma participação trimestral numa propriedade. Este sistema foi desenvolvido pela própria empresa e já conta com 30 anos de experiência em Portugal e 50 anos no Reino Unido.

Porém, existe um número limitado de moradias e apartamentos de luxo que estão disponíveis para este serviço. Este funciona da seguinte forma, o imóvel é dividido em quatro partes iguais pagas pelos proprietários e cada um terá 13 semanas de ocupação por ano, contudo em questões legais não existe uma escritura mas o usufruto desta por parte dos clientes. Esta é uma boa forma de conseguirem ter uma casa de qualidade com um excelente serviço.

Para cuidar das necessidades dos clientes que optarem por este serviço, existe a *Careways Management Services Company*. Este é um serviço à parte do Boavista Golf & Spa Resort. Ai existe uma equipa que tem a responsabilidade de fazer a receção do cliente, possui a chave de segurança da moradia, faz a administração do funcionamento da propriedade e também fornece serviços de arrendamento de moradias e apartamentos, tanto para os clientes que desejarem como para o Resort. É contratado o serviço de limpeza para assegurar ao proprietário que a casa está limpa e em condições de ser entregue antes do cliente usufruir dela.

O Grupo gere outras instalações, como o Jardim do Vau e Oásis Parque em Portimão e o *Lakeside Village* em Almancil. A missão da empresa é de proporcionar aos seus clientes a melhor estadia nos seus alojamentos, pretendendo que os golfistas gostem do espaço preparado e que o usufruam. Todas estas informações foram conseguidas através de material publicado nos *sites* da empresa (Boavista Golf, 2009; The Emerson Group, 2013) e de reuniões com a Diretora do Recursos-Humanos do Boavista Golf & Spa Resort.

## 4.1. Departamentos da empresa Boavista Golf & Spa Resort

De acordo com a documentação facultada pela Diretora dos Recursos-Humanos da Boavista Golf & Spa Resort e através de reuniões, foi possível aceder a informações sobre os colaboradores e sobre o funcionamento da empresa.

A empresa Boavista Golf & Spa Resort é dividida em vários departamentos, conta com 109 colaboradores, 55 do género feminino e 54 do género masculino. As idades variam entre os 21-64 anos. O colaborador com mais antiguidade na empresa tem 16 anos de casa, contudo existem alguns que entraram para a empresa no ano 2015.

Os colaboradores que trabalham para empresa possuem as seguintes habilitações literárias: 1º Ciclo do Ensino Básico (Ensino Primário 4ª classe); 1º, 2º, 3º Ciclo do Ensino Básico com Cursos de índole profissional; 2º Ciclo do Ensino Básico (Ensino Preparatório, Telescola); 3º Ciclo do Ensino Básico (antigo 5º ano do Liceu, ou 9º ano); Ensino Técnico: Curso Geral Comercial; Cursos das Escolas Profissionais - nível II; Ensino Secundário (12º ano) ou Equivalente; Ensino Secundário Técnico Complementar; Ensino Secundário Técnico-Profissional (Cursos Profissionais); Licenciaturas em Ciências Empresariais, Arquitetura e Construção, Ciências Sociais e do Comportamento, Humanidades, Engenharia e Técnicas afins, Formação de Professores/Formadores e Ciências da Educação, Agricultura, Silvicultura e Pesca, Saúde e Proteção do Ambiente; Bacharelatos em Ciências Empresariais, Ciências Sociais e do Comportamento, Engenharia e Técnicas afins, Ciências Físicas e em Artes; e Barcharelato / Licenciatura desconhecido ou não especificado.

Os colaboradores principais da empresa consistem no Diretor Principal, na Diretora do Resort, no Diretor do Golfe, no Diretor da Manutenção do Golfe, na Gerente do *Health Club*, e no Arquiteto. Cada departamento tem um chefe e subordinados. Em relação ao departamento do *Resort*, depois da Diretora do Resort existem quatro colaboradores responsáveis pela Administração, Receção e Reservas. A Gerente Operacional comanda a Governanta, que por sua vez tem as Empregadas da *Careways* e as Empregadas da Quinta da Boavista a seu cargo que no total são doze (Ver anexo I).

A seguir ao Diretor Principal temos a Diretora dos Recursos-Humanos, o Secretário de Primeira Categoria, a Gerente dos Contratos e o Diretor das Finanças do Grupo (Ver Anexo II). O Secretário de Primeira Categoria tem a seu cargo um Secretário de Segunda Categoria e um Assistente Operacional que por sua vez tem dois colaboradores a seu cargo. A Gerente dos Contratos conta com um colaborador da Recepção (Ver Anexo III).

O Diretor das Finanças do Grupo tem a seu cargo um Diretor Financeiro e dois Contabilistas e um Estagiário de Contabilidade, juntamente com a Gerente do Escritório (Ver anexo IV).

O Gerente do Restaurante tem o Maitre D' (Chefe de Sala Principal), este tem a seu cargo dois Chefes de Sala e mais 6 Empregados de Mesa, o Gerente também conta com uma Administradora de Compras, e com o Chefe Principal que, por sua vez, tem a seu encargo o Chefe Secundário e o Cozinheiro, que têm 6 Ajudantes de Cozinha e um da Copa (Ver Anexo V).

O Diretor do Golfe tem um Professor que ensina Golfe Profissional e um colaborador que trata dos pedidos de sócios do golfe. Existe uma Rececionista Principal que cuida da loja de golfe, tem a seu cargo três Rececionistas e uma Rececionista que também faz parte da Administração, mais quatro Empregadas de Limpeza. Outra colaboradora trata das Vendas e do Marketing do Golfe. O Chefe da Manutenção dos espaços naturais em redor do empreendimento turístico tem cinco Responsáveis dos Espaços Naturais e um Estagiário (Ver Anexo VI).

Neste departamento existe três níveis diferentes, o nível I pertence aos colaboradores mais especializados, o nível II pertence a um nível intermedio ainda não especializado e o nível III aos Jardineiros. O Diretor da Manutenção do Golfe tem um Administrador, um Técnico de Mecânica, um Técnico Analises Químicas, um Operador Técnico e um Técnico de Irrigação. Na manutenção do golfe existem dois colaboradores que pertencem ao nível I, um colaborador do nível II e quatro colaboradores do nível III. O Gerente da manutenção do *Resort* tem um Técnico da Irrigação e dois colaboradores do nível I, quatro do nível II e quatro do nível III (Ver Anexo VII).

A Gerente do *Health Club* tem o Gerente do Ginásio, um Funcionário do Ginásio, uma Terapeuta, a Chefe da Recepção e duas Rececionistas (Ver Anexo VIII).

## **4.2. Análise *Swot* (*Strengths*; *Weaknesses*; *Opportunities*; *Threats*)**

A análise *Swot* é uma forma de examinar as Forças (*Strengths*) as Fraquezas (*Weaknesses*) as Oportunidades (*Opportunities*) e as Ameaças (*Threats*) das próprias empresas para que a empresa possa compreender qual é o ponto da situação, antes de iniciar um novo negócio, ou de se expandir, entre outras possibilidades (Alemi,2015).

Nos pontos fortes é importante referir as vantagens dos produtos desta empresa face aos concorrentes, qual a forma do produto que deseja vender (por exemplo: pacotes de férias da Páscoa, do Carnaval, do Natal, e de Ano Novo) e esse produto é diferente do de hotéis concorrentes. É importante salientar de que forma a empresa é diferenciada das outras, como consegue obter preços competitivos face ao mercado e a capacidade de força das vendas (Fogaça,2010).

Referente à análise *Swot* do Boavista Golf & Spa Resort, os pontos fortes fazem referência às quatro propriedades direcionadas para a atividade turística localizadas em Portimão, na Praia da Luz e em Almancil. O Resort da Boavista disponibiliza campos de golfe com várias dimensões para serem adaptados aos vários tipos de clientes golfistas, há uma loja de golfe onde os clientes podem adquirir material, serviços de spa entre outros, os quais residentes e visitantes podem usufruir.

Nos pontos fracos é importante que a empresa tenha consciência de aspetos que poderiam ser melhorados. Reúnem-se todas as condições pretendidas, antes de tomar uma decisão sobre um novo investimento (Fogaça,2010). Devido à crescente crise económica que foi sentida em toda a Europa, a empresa é condicionada pelo mercado e pela crise financeira juntamente com a diminuição do poder de compra por parte dos clientes e a concorrência de outras unidades hoteleiras com serviços semelhantes.

Nas Oportunidades, salienta-se a importância de uma visão de negócios propícia ao desenvolvimento da empresa, caso existam condições favoráveis e tendo em conta o mercado de novos produtos (Fogaça,2010).Contudo, devido ao clima de instabilidade financeira a que se assiste, a empresa pode aproveitar para criar pacotes de férias que sejam apelativos a nível financeiro e que possuam algumas vantagens, por exemplo um casal que esteja a procura de uma escapadinha romântica procura o Resort que tenha o pacote de férias mais satisfatório com uma boa qualidade/preço, ou a oferta de alguns serviços adicionais de Spa, aulas de Golfe entre outros. Outra oportunidade reside nas propriedades que os clientes podem adquirir, tais como apartamentos e moradias com ou sem piscina, que poderão ser casas de residência permanente ou de férias. A empresa criou um sistema chamado *Quarter Share* Propriedade que dá oportunidade às pessoas de comprarem uma participação trimestral numa propriedade, podendo ser o dono da casa em conjunto com outros indivíduos.

Nas Ameaças, importa ter em consideração os obstáculos que a empresa necessita de ultrapassar e ter em conta quais os planos que as empresas concorrentes têm. Outros pontos passam pelo capital da empresa. É importante garantir que este é suficiente para haver uma boa estabilidade económica. A empresa precisa descobrir se existe algum tipo de fidelização por parte dos clientes, tendo em conta os produtos expostos. Caso queira investir noutros negócios é importante ter em conta a estabilidade económica e política da empresa (Alemi,2015). Devido à crise financeira sentida na Europa houve uma diminuição do poder de compra dos indivíduos, que por sua vez se reflete na diminuição de vendas. Outra ameaça é caso a concorrência consiga criar pacotes de férias mais acessíveis.

No capítulo seguinte está presente metodologia referente a informações que foram recolhidas para a criação de uma base de dados para a construção de um Plano de Bem-Estar.



## **5.Capítulo IV-Metodologia**

### **5.1. Amostra/População**

Foi realizada uma entrevista à Diretora dos Recursos-Humanos da Boavista Golf & Spa Resort. A entrevista foi feita de modo a recolher informações sobre as Condições Indutoras de Stresse adaptado de Sutherland & Cooper (2000).

As Condições Indutoras de Stresse encontram-se relacionadas com o indivíduo; com as relações existentes dentro do seio da unidade hoteleira; com papel desempenhado por cada indivíduo; com carreira profissional; com as relações intrínsecas do trabalho; com as relações existentes entre o Resort com o exterior; com a estrutura e do clima existente entre os funcionários dos diversos departamentos inerentes ao Resort e com o indivíduo.

Deste modo pretende-se recolher informações pertinentes sobre as Condições Indutoras de Stresse de modo a compreender o que é feito pela empresa para que a manifestação destes fatores não sejam causadores de alterações na Saúde dos colaboradores.

### **5.2. Entrevista**

A entrevista é uma forma de obtenção de dados. É constituída por questões relacionadas com o que se pretende estudar com o intuito de, através da sua análise obter informações pertinentes para o desenvolvimento do tema estudado. É uma técnica onde o investigador expõe perguntas ao investigado, de forma a obter dados que interessem à investigação, sendo considerada uma forma de interação social, por outras palavras, é um diálogo assimétrico pois um dos indivíduos é a fonte de informação, enquanto o outro procura as informações (Gil, 2008).

Existem várias formas de obtenção de dados que podem ser realizadas através de vários métodos como a observação os inquéritos onde se incluem os questionários e as

entrevistas. Dentro destas últimas, podemos mencionar que existem vários tipos de entrevistas utilizadas nas Ciências Sociais, assim destaca-se a entrevista projetiva; aberta; com grupos focais; estruturada; história de vida e semiestruturada (Boni e Quaresma,2005).

Em relação as entrevistas estruturadas, as perguntas são antecipadamente formuladas e existe um cuidado para que o tema não seja desviado, para que possa haver uma comparação entre respostas e analisar a informação da melhor forma (Boni e Quaresma,2005). No método das entrevistas abertas, este tem uma finalidade exploratória e pretende-se que o entrevistado tenha alguma liberdade para responder às questões. Assim cria-se a oportunidade do tema poder ser abordado de uma forma mais geral. Este tipo de entrevista é utilizado quando o entrevistador pretende adquirir informações detalhadas sobre o tema em estudo (Boni e Quaresma,2005).

As entrevistas semiestruturadas, têm perguntas fechadas e abertas, assim o entrevistado pode conversar sobre o tema de uma forma geral. O entrevistador deve seguir o guião de entrevista que elaborou, porém deve agir como se estivesse a ter uma conversa informal com o entrevistado. Porém, o entrevistador tem que ter muita atenção em relação ao desenvolvimento da entrevista, para poder introduzir questões que não ficaram esclarecidas, ou caso o entrevistado comece a desviar-se do assunto pretendido. Este método é usado de forma a existir limitação sobre a quantidade de informações pretendido em que o foque no assunto não seja desviado (Boni e Quaresma,2005).

Para obter um leque mais variado de informações o método escolhido foi a entrevista semiestruturada. Através destas foram realizadas questões pertinentes umas fechadas e outras abertas, para o desenvolvimento do tema que se pretende abordar, conseguindo orientar da melhor forma a exploração do mesmo. Pretendeu-se que houvesse um à vontade entre entrevistado e entrevistador de modo a que a entrevista fluísse da melhor forma possível.

Para Leal (1999) independentemente da entrevista realizada, esta deve ter em conta um conjunto de técnicas que ajudem na obtenção dos dados. Cada entrevista tem “ritmos próprios, fases de desenvolvimento, paragens e retrocessos” (p.23). Segundo Graig (1989, cit in Leal, 1999) as técnicas de entrevista usadas normalmente deveriam de ser as seguintes: o questionamento; o humor; a confrontação; a clarificação; a

interpretação; a reflexão; a reformulação; a autorrevelação; a reestruturação; a exploração; o silêncio; a generalização; a focagem e o ecoar. De seguida o autor criou uma designação para cada uma das temáticas acima referidas.

Assim, no questionamento o entrevistador tem que ter em conta, que nem todas as questões podem ser realizadas e que cada questão tem que ser formulada de uma forma diferente. Existem perguntas onde essa informação à partida não tem valor, contudo algumas questões desse género (Como se chama, que idade tem), são utilizadas para criar uma relação entre entrevistados e entrevistadores. As perguntas realizadas pretendem aumentar a informação desejada para que não haja incertezas sobre estas. Caso as perguntas sejam todas diretas vão limitar as respostas que o entrevistado fornece. Assim, é importante que o entrevistador dê espaço ao entrevistado, de modo a que este sinta que pode falar sem restrições sobre o assunto que foi questionado (Leal, 1999).

Em relação à reflexão, o entrevistado sente que existe uma compreensão por parte do entrevistador e que este o percebe, mesmo antes do entrevistado desenvolver assunto. Ao usar esta técnica, o entrevistador tem de conseguir reproduzir as informações emocionais e cognitivas que tem sobre o entrevistado, o que nem sempre é fácil de o fazer (Leal, 1999).

A reformulação, é utilizada para esclarecer e facilitar a informação obtida, referindo-a de outra forma de modo a compreender se a informação estava correta (Leal, 1999).

A clarificação, é a técnica de tornar mais claras as informações obtidas. Contudo, as vezes podem existir alguma confusão entre a reformulação e a clarificação. A reformulação é utilizada para esclarecer o que foi dito pelo entrevistado, enquanto a clarificação é utilizada para auxiliar o entrevistado a perceber as questões (Leal, 1999).

Na confrontação, muitos dos entrevistadores evitam esta técnica pois se não for bem treinada, pode parecer que o entrevistador está a ser agressivo para o entrevistado. Esta técnica esclarece dúvidas que o entrevistado possa ter, pretendendo clarificar a

personalidade ou os conteúdos das questões do entrevistado, referindo instabilidades comportamentais ou verbais que possam ter sido demonstradas (Leal, 1999).

A autorrevelação é uma técnica onde o entrevistador primeiro fala de si próprio ao entrevistado. Esta implica a exposição do entrevistador, fazendo com que o entrevistado sinta que pode falar à vontade. A técnica poderá não resultar caso o entrevistador comece a falar se si, dos seus gostos entre outros e se esqueça do motivo pelo qual está a fazer uma entrevista (Leal, 1999).

O silêncio é algo muito comum no início de uma entrevista, contudo o entrevistador deve criar um clima relacional para que o silêncio não se proporcione (Leal, 1999).

A exploração como técnica pretende investigar os sentimentos, o pensamento e as áreas de vida do entrevistado que são importantes para a investigação, desenvolvendo estas características de encontro aos objetivos da entrevista (Leal, 1999).

A reestruturação é quando o material e os conteúdos são reorganizados de outra forma, de modo a existir uma alteração sobre a perspetiva do tema (Leal, 1999).

A interpretação, esta é feita após a análise do material onde o entrevistador é que vai concluir se a informação obtida é relevante ou não, para os objetivos do estudo, analisando sempre se a interpretação do material é possível ou não (Leal, 1999).

A técnica do humor só deve de ser utilizada por um entrevistador experiente, pois caso seja mal utilizada o entrevistado pode sentir que está a ser gozado ao longo da entrevista. Esta pretende criar um afastamento entre o problema anunciado e um assunto que seja difícil de abordar (Leal, 1999).

A generalização é feita através do questionamento e da reflexão e consiste em expressar o predomínio da problemática ou de um conteúdo a partir da semelhança / proximidade da informação expressa (Leal, 1999).

A focagem pretende que exista uma escolha sobre as informações recolhidas, de modo a constatar as mais relevantes e promissoras para o desenvolvimento do estudo (Leal, 1999).

O ecoar é quando se repete algo que o entrevistado possa ter dito em modo de brincadeira, demonstrando que o entrevistador está com atenção ao que é dito por este e mostrando também reconhecimento emocional e sintonia pelo que é dito (Leal, 1999).

### **5.3.O que mede a entrevista**

A entrevista é uma das técnicas de recolha de dados mais utilizados pois de um modo geral é mais apropriada para a aquisição de informações sobre o que os indivíduos pretendem fazer, saber, esperar e até sobre razões ou explicações a respeito das coisas anteriores (Gil,2008). Esta consegue medir várias variáveis através de questões efetuadas ao entrevistado, de modo a obter todas as informações necessárias para o estudo.

Através da entrevista foi possível analisar, de forma qualitativa, as informações sobre o funcionamento e os métodos do Bem-Estar da empresa, reunindo bases para a criação de um Plano de Bem-Estar.

### **5.4. Método de análise escolhido**

Para o desenvolvimento deste estudo recorreu-se a uma Análise Qualitativa. A entrevistada foi a Diretora dos Recursos Humanos do Boavista Golfe & Spa Resort. Com os dados recolhidos pretende-se fazer uma interpretação dos mesmos, agrupando as informações mais pertinentes para a Implementação de um Plano de Bem-Estar.

A análise teve como base a teoria das Condições Indutoras de Stresse de Sutherland & Cooper (2000), pretende – se descobrir se estas condições estão presentes na política da empresa, ou não e de que forma é que são transmitidas aos colaboradores.

Na Análise Qualitativa, pretende-se que seja realizado um levantamento das informações sobre a compreensão e interpretação de certos comportamentos, das motivações de um determinado grupo, das expectativas e da opinião dos indivíduos. Pretende ser uma análise exploratória, pois não se quer analisar números. Esta análise é utilizada quando se quer criar uma base de informações para *à posteriori* analisar os dados de forma a compreender qual a percepção de um indivíduo perante um determinado assunto (Bolg do InstitutoPHD, 2015).

Os estudos sobre a dimensão qualitativa, são cada vez mais utilizados nos temas abordados sobre situações laborais, tais como o comportamento organizacional, entre outros temas que ainda não foram totalmente fundados ou até temas novos, estudados através de meios exploratórios, que precisam de ser organizados através de uma abordagem qualitativa (Denzin & Lincoln, 2000; Mozzato & Grzybovski, 2011; Shah & Corley, 2006, cit in Silva e Fossá, 2015).

Assim, a análise de conteúdo pretende examinar as informações obtidas pelas entrevistas ou por observação do pesquisador. A análise do material pretende catalogar as informações através de categorias ou temas de modo a ajudarem a compreensão do discurso. Algumas das formas de recolha de dados da análise de conteúdo passa por: relatórios oficiais; relatos autobiográficos; entrevistas; notícias de jornais; revistas entre outros (Silva e Fossá, 2015).

## **5.5. Construção do Guião da Entrevista**

A entrevista foi formulada com base na teoria das Condições Indutoras de Stresse de Sutherland & Cooper (2000). A cada uma das condições enunciadas nessa teoria foi feita uma síntese que originou uma questão (aberta ou fechada) de que modo compreender como é que a empresa aborda cada fator do modelo referido no enquadramento teórico dentro do tema do Bem-Estar dos colaboradores na empresa. As Condições Indutoras de Stresse definidas no modelo de Sutherland & Cooper (2000), foram a base para a construção da entrevista, apesar de não estarem textualmente transcritas, pretendem abordar as mesmas.

As questões realizadas na condição Papel da Organização estão representadas nas perguntas 1,2,4 e 22 da entrevista (ver Anexo IX), que consta do Modelo de Sutherland & Cooper (2000). Com estas pretende-se compreender como é o dia-a-dia da Diretora dos Recursos-Humanos e como a teoria se insere na prática. É importante compreender de que modo é que as Políticas dos Recursos-Humanos são aplicadas e de que forma esta função é vista.

As questões realizadas na condição da Carreira foram abordadas nas perguntas 5,9, 11 e 12 da entrevista (ver Anexo IX). Com estas pretende-se saber se existe ou não a progressão de carreira na empresa e caso exista de que modo é realizada. Além disso é importante saber como é feita a promoção da segurança do trabalho dos colaboradores.

As questões realizadas na condição sobre as condições Intrínsecas do Trabalho estão presentes nas perguntas entre 18 a 20 da entrevista (ver Anexo IX). Com estas pretende-se saber de que forma os colaboradores reagem aos estímulos organizacionais da empresa e se os mesmos gostam de desempenhar as funções adstritas aos postos de trabalho que ocupam. No interesse do Bem-Estar dos colaboradores também é importante saber se a empresa disponibiliza, ou não, espaços próprios para o tempo de descanso.

As questões realizadas na condição sobre o Colaborador estão presentes nas perguntas 14 a 16 e entre 24 e 25 da entrevista (ver Anexo IX). Com estas pretende-se saber o que a empresa entende por Bem-Estar dos colaboradores, como o tópico é explorado ou caso ainda não tenha sido, que medidas a empresa pensa promover. É importante referir qual a opinião da Diretora dos Recursos-Humanos sobre as políticas da empresa e se existe algo que gostaria de ver modificado e o que pretenderia fazer para isso.

As questões realizadas na condição sobre a Estrutura e Clima da Organização estão presentes nas perguntas 3, 6 a 8, 10,13 e 17 da entrevista (ver Anexo IX). Com estas pretende-se perceber como é o clima organizacional da empresa, se há muitos problemas ou não no ambiente de trabalho, que tipos de benefícios existem e se são iguais para os colaboradores que têm contrato a termo certo e contrato definitivo, por último saber que Políticas de Bem-Estar são promovidas.

A questão realizada na condição sobre as Relações dentro da organização está presente na pergunta 21 da entrevista (ver Anexo IX). De um modo geral existem sempre colaboradores que conseguem trabalhar com todos os elementos da sua equipa, contudo por vezes podem existir exceções, havendo problemas entre estes. Para um bom funcionamento da empresa e do Bem-Estar de todos é importante perceber como se relacionam os colaboradores de forma individual e coletiva.

A questão realizada na condição sobre as Relações da Empresa com o Exterior está presente na pergunta 23 da entrevista (ver Anexo IX). Com esta pretende-se perceber se a vida pessoal se intrometa na vida laboral, de que modo a empresa age para resolver estes conflitos internos e se esta fornece algum tipo de ajuda para minimizar aspetos conflituosos (casa/trabalho), ou opta por cessar contrato.

Em suma, foi através das informações recolhidas a partir da entrevista que pretendemos compreender como o modo de vida dos colaboradores é afetado no que diz respeito à Saúde e ao Bem-Estar dentro nesta empresa.



## **6. Análise da Entrevista**

No decorrer do trabalho foram elaboradas questões pertinentes para o estudo, usando o modelo de Shutterland & Cooper (2000) sobre as Condições Indutoras de Stresse, com o intuito de obter bases teóricas que fundamentem a elaboração do projeto empresarial. Após a realização da entrevista à Diretora dos Recursos-Humanos do Boavista Golf & Spa Resort, foi realizada uma análise à mesma para verificar se existem os conceitos do modelo acima referido estão presentes no meio organizacional da empresa.

No que diz respeito à Condição do Papel da Organização podemos analisar as seguintes informações. O Departamento de Recursos-Humanos é responsável por quase 200 trabalhadores, as suas funções passam por vários segmentos:

- Recrutamento dos colaboradores;
- Análise curricular e entrevistas individuais de seleção;
- Integração na empresa: contratado e são feitos os respetivos seguros;
- Criação do processo individual para o funcionário;
- Despedimento de colaboradores;
- Preenchimento de relatórios de acidentes de trabalho;
- A marcação de exames médicos;
- Processamento de salários, das férias etc.

Destas tarefas desenvolvidas pela Diretora dos Recursos-Humanos, dependem da altura do mês/ ano em que se encontra, assim algumas destas têm que ser feitas diariamente, outras mensalmente, enquanto outras apenas quando se justifica. Por exemplo, no fim do mês há a preocupação com o processamento de salários e dos mapas justificativos (é o valor monetário dos ordenados que um departamento recebeu) para a contabilidade. Porém, no dia-a-dia existe o controlo das férias; as justificações de faltas; controlo das presenças, entre outros.

Numa primeira fase, o recrutamento é feito pelo Departamento de Recursos-Humanos, porém na segunda fase, são os Chefes de Departamento e o Departamento de Recursos-Humanos, que decidirão para qual departamento o colaborador trabalhará.

A motivação faz parte do clima organizacional da empresa e é um forte impulsionador da produtividade dos colaboradores, estes são envolvidos na evolução da empresa as suas opiniões são ouvidas e tidas em conta na altura da tomada de decisão.

No que diz respeito à Condição Carreira podemos analisar as seguintes informações. Após a contratação, é feita a integração do colaborador na empresa. Este é apresentado ao seu Chefe direto e aos elementos da empresa, é explicado o funcionamento da mesma bem como da sua equipa de trabalho. Além de o colaborador ver local onde vai trabalhar, é-lhe dada toda a documentação e equipamentos necessários para o desenvolvimento das suas funções.

Ao fim de uma semana o Departamento de Recursos-Humanos é notificado sobre a evolução do Colaborador. Cada elemento tem objetivos para desenvolver no seu trabalho, no entanto, a empresa espera sempre que este consiga cumprir algo mais. Quem consegue adaptar-se à empresa e evoluir, sendo uma mais-valia para esta, é recompensado através de prémios (estes podem ser bónus no final do mês).

Na empresa existe progressão de carreiras, que é vista como uma forma de motivação, onde os indivíduos podem alcançar postos de trabalho mais altos consoante o trabalho desenvolvido. Além de existir a possibilidade de serem promovidos e de subirem hierarquicamente, existe também a possibilidade de mudarem de função, o que acontece caso as características do indivíduo estejam dirigidas para outras funções, ou através da saída de algum colaborador, ou ainda, quando existe uma reestruturação no departamento.

No que diz respeito às Condições Intrínsecas do trabalho podemos analisar as seguintes informações. A Diretora dos Recursos-Humanos, pensa que os colaboradores estão contentes de trabalhar na empresa, pois muitos dos colaboradores já tem 16 anos de casa e a maioria ultrapassam os 10 anos serviço. Contudo, não pode responder pelos mesmos.

Na empresa é dada liberdade aos colaboradores para falar sobre as funções que desempenham e se gostam ou não destas.

Quando os colaboradores têm problemas, normalmente procuram o auxílio do Departamento de Recursos-Humanos. No entanto, por vezes optam por não falar dos problemas, só quando saem da empresa é que o departamento sabe, que pode ter existido algum problema que motivou o colaborador a sair da empresa. Assim, a empresa tenta ajudar no que pode, contudo se os colaboradores não falam sobre os problemas, o departamento também não os consegue ajudar.

As tarefas dadas aos colaboradores são tarefas tangíveis. Porém, caso as tarefas realizadas por estes não sejam desenvolvidas da melhor forma, o Departamento de Recursos-Humanos tenta perceber o que se passa e se consegue resolver a situação. Isto porque quando existem problemas, o colaborador não produz o que a empresa espera.

Para a empresa é importante que os colaboradores tenham boas condições de trabalho, o equipamento necessário para o desenvolvimento de cada tarefa, que existam pausas e convívio entre estes. Atualmente, os indivíduos passam a maior parte do seu tempo no local de trabalho. Existem locais onde estes podem almoçar e conviver, contudo a parte Administrativa não tem essa área uma vez que vão almoçar a casa ou noutros lados.

No que diz respeito à Condição Colaborador podemos analisar as seguintes informações. Existe o Bem-Estar na empresa, pois há uma preocupação em tornar o espaço de trabalho agradável para o colaborador. Existem espaços de lazer (refeitório e locais de descanso) para os mesmos. Dependendo das funções que exercem o espaço pode ter ou não horas marcadas (um departamento pode ir almoçar mais cedo do que o outro para não haver conflitos dentro do horário). Um trabalhador que sinta que a empresa para a qual trabalha se preocupa com a sua segurança é um colaborador contente e que normalmente permanece na empresa.

A Diretora dos Recursos-Humanos foi questionada sobre a possibilidade de alteração de algumas políticas da empresa. No entanto, a sua resposta foi que, de momento não existem políticas a serem mudadas no seio da empresa, porém no futuro seria importante adaptar as mesmas ao crescimento que esta planeia para os próximos anos.

No que diz respeito à Condição Estrutura e Clima da Organização podemos analisar as seguintes informações. Em relação às Políticas de Recursos-Humanos a empresa defende que: *“os nossos Colaboradores são a chave do sucesso. Nada poderá ser alcançado sem o seu envolvimento”* (Lema da empresa).

O Departamento dos Recursos-Humanos apoia diretamente as chefias no desenvolvimento dos objetivos definidos pela administração da empresa; devido às condições de trabalho, esta pretende que exista uma otimização do desempenho dos colaboradores, fornecendo todos os meios para o desenvolvimento dessas funções; existe a preocupação da empresa em atrair e reter os colaboradores; no momento da contratação há o cuidado de procurar colaboradores com uma personalidade flexível e que tenham capacidade de crescer dentro da empresa (progressão de carreira), esta é decidida pelas chefias e suportada pelo Departamento de Recursos-Humanos. Os colaboradores têm remunerações fixas, contudo é possível que esse valor aumente variando de acordo com a sua produtividade; há cuidado com a formação dos colaboradores sendo as chefias que treinam os membros da sua equipa de forma direta e continua; caso o colaborador não consiga falar com o chefe direto, devido a um problema, existe outra pessoa designada no seu contrato de trabalho, ao qual poderá recorrer.

Os benefícios da empresa são iguais para todos os colaboradores, independentemente do tipo de contrato. Os benefícios que existem são devidos à produtividade e não ao tipo de contrato, seja ele de termo certo ou incerto.

A empresa não possui um sistema de Avaliação do Desempenho formal, contudo no final de cada ano as chefias fazem uma reunião com o Departamento dos Recursos-Humanos, com o intuito de informar sobre a evolução da sua equipa como indivíduos, sobre prémios de produtividade e de alterações salariais. Em relação às equipas de trabalho a empresa tem vários departamentos, como tal existe um Diretor de Departamento e um Chefe de Equipa que coordena a sua equipa. Porém, nas Áreas Administrativas cada elemento têm as suas funções bem definidas como tal não existe uma chefia direta.

A empresa preocupa-se com a segurança dos seus colaboradores e cumpre toda a legislação em vigor. O Boavista dá um foco especial no que diz respeito à segurança dos

colaboradores que trabalham na rua e com produtos químicos nomeadamente, os jardineiros.

Esta tenta que os colaboradores se sintam o mais confortáveis possíveis fornecendo espaços próprios para as pausas e boas condições de trabalho, aliadas as funções de cada departamento.

No que diz respeito à Condição Relações dentro da Organização analisou-se a seguinte informação. De uma forma geral, todos os colaboradores têm bom relacionamento, mas dependendo das suas características individuais, essas relações serão mais ou menos facilitadas. Nas festas de Natal existe um convívio maior entre departamentos, contudo durante o resto do ano os colaboradores acabam por familiarizar-se mais com a equipa de trabalho onde estão inseridos do que com os outros departamentos. Raramente existem conflitos dentro da empresa.

No que diz respeito à Condição Relações da Empresa com o Exterior analisou-se a seguinte informação.

Quando o colaborador tem problemas com a família e estes se refletem no seu trabalho, por vezes este procura a ajuda do Departamento de Recursos-Humanos, que por sua vez tentam ajudar no que lhes é possível. Fazem-no utilizando os recursos disponíveis pela empresa e até as suas experiências pessoais sobre o problema.

A empresa fornece aos seus colaboradores espaços próprios para descanso e para a hora de almoço. Contudo, de forma a maximizar o Bem-Estar dos colaboradores idealizou-se um Plano de Bem-Estar, apresentado no capítulo seguinte.

## 7. Proposta de um plano de Bem-Estar no Boavista Golf & Spa Resort

Os objetivos do programa de Qualidade de Vida estão presentes na gestão do Stresse no trabalho de forma a identificar comportamentos de risco para a Saúde. Outro objetivo do programa seria o de encorajar os indivíduos a arranjam formas de lidar com o Stresse para que consigam interagir com o ambiente à sua volta, realizando o seu trabalho e interagir com os clientes da melhor forma possível.

A partir do momento em que os colaboradores não conseguem fazer a gestão do Stresse, este poderá desenvolver-se e tornar-se em *Burnout*, que é revelado através da frustração e desmotivação e que, por sua vez, incapacita-os para desenvolverem o seu trabalho. No momento em que estes sintomas (frustração e desmotivação) estão presentes no desempenho das funções laborais do indivíduo, é importante que a empresa reaja e tome medidas com o intuito de prevenir a existência de conflitos entre os colaboradores e os clientes.

Para o desenvolvimento do Plano de Bem-Estar foi seguida a metodologia de O'donnell (2000, cit in Massola,2007). Através desta metodologia foi implementado um Programa de Qualidade de Vida sendo necessário a criação das três etapas: a primeira etapa é a sensibilização; a segunda etapa é a mudança dos estilos de vida; a terceira etapa é a ambiente de apoio.

O plano de atividade do programa de Gestão do Stresse e Estratégias de *Coping* é dirigido aos colaboradores da empresa Boavista Golf & Spa Resort, será desenvolvido em seis seminários, com a duração de 3.30 horas e um 30 minutos de intervalo entre eles, no espaço de seis dias.

No decorrer dos seis seminários os temas abordados serão os seguintes: Qualidade de Vida, Saúde, Bem-Estar nas Organizações; Stresse e a definição de Stresse Ocupacional; *Burnout*; Estratégias de *Coping*; Higiene e segurança no trabalho; Problemas desencadeados pelo álcool e pelas drogas; Antitabagismo.

Estes seminários têm como objetivo elucidar formas de combater as situações acima descritas, fornecendo alternativas para ultrapassar /reagir a situações de Stresse,

para além disso serve para que os colaboradores consigam melhorar a sua Qualidade de Vida.

## **7.1. Planificação de sessão de Sensibilização sobre a Saúde e o Bem-Estar**

Foram planificados seis seminários, três dos quais são referentes à Qualidade de Vida no Trabalho e decorrerão no dia um, dia dois e dia três. No dia quatro há um seminário referente à Higiene e Segurança no Trabalho. No dia cinco será dado um seminário sobre os Problemas desencadeados pelo Álcool e pelas Drogas. Por último, no dia seis será ministrado um seminário sobre o Antitabagismo.

Três destes seminários estão presentes na primeira etapa sobre a sensibilização do programa de Qualidade de Vida segundo O'donnell (2000, cit in Massola,2007) e terão a duração de três dias. O seminário sobre a Qualidade de Vida no Trabalho será desenvolvido no espaço de uma semana, o primeiro dia ocorrerá na segunda-feira, o segundo dia na quarta-feira e o terceiro dia na sexta-feira.

Após o intervalo de uma semana serão dados os restantes seminários, presentes na segunda etapa sobre a mudança dos estilos de vida e na terceira etapa sobre o ambiente de apoio. Assim, na semana depois do intervalo será desenvolvido o seminário sobre a Higiene e Segurança no Trabalho do quarto dia, é realizado na segunda-feira; o seminário sobre os Problemas desencadeados pelo Álcool e pelas Drogas do quinto dia é realizado na quarta-feira; o seminário sobre o Antitabagismo do sexto dia é realizado na sexta-feira.

## **Primeiro dia**

**Seminário:** Programa de Qualidade de Vida no Trabalho

**Duração:** 3:30 horas

**Coffee Break:** 30 minutos

### **Objetivos Gerais:**

- Promover Qualidade de Vida, Saúde, Bem-Estar nas Organizações e no Ambiente de Trabalho;
- Compreender a definição de Stresse e a definição de Stresse Ocupacional;
- Procurar o envolvimento positivo entre colaboradores, equipas e supervisores;

### **Objetivos específicos:**

- Ganhar autonomia e confiança nas suas capacidades;
- Explorar as competências profissionais;
- Reconhecer os seus limites físicos e emocionais;
- Compreender como a Qualidade de Vida e o Bem-Estar é realizado nas organizações.

## **Segundo dia**

**Seminário:** Programa de Qualidade de Vida no Trabalho

**Duração:** 3:30 horas

**Coffee Break:** 30 minutos

### **Objetivos Gerais:**

- Aprender a minimizar acontecimentos negativos e aprender com os próprios erros;
- Compreender o que é o *Burnout* e o que fazer caso este se manifeste;



**Objetivos específicos:**

- Aprender a reagir ao Stresse de forma positiva;
- Compreender de que modo o Stresse/Stresse Ocupacional e o *Burnout* podem alterar o comportamento do indivíduo;

**Terceiro dia**

**Seminário** Programa de Qualidade de Vida no Trabalho

**Duração:** 3.30 horas

**Coffee Break:** 30 minutos

**Objetivos Gerais:**

- Compreender a importância da Gestão do Stresse;
- Compreender o que são as Estratégias de *Coping*;

**Objetivos específicos:**

- Identificar técnicas de controlo do Stresse;
- Formas para lidar com o Stresse Ocupacional;
- Demonstração das técnicas de *Coping*;

## **7.2.Mudança dos Estilos de Vida e o Ambiente de Apoio**

Para a elaboração do Plano de Bem-Estar, neste capítulo foram abordadas duas etapas. A etapa número dois – mudança dos estilos de vida de O'donnell (2000, cit in Massola, 2007), esta pretende que seja desenvolvido um programa que ajude os colaboradores a mudarem os hábitos alimentares e físicos, é importante que estes sintam apoio das equipas e das chefias para conseguirem alterar o estilo de vida. Porém, no caso do desenvolvimento do plano, esta etapa não resulta sem o apoio da terceira etapa. O ambiente de apoio (O'donnell, 2000, cit in Massola, 2007) que constitui essa terceira

etapa onde como forma de apoio da empresa, são utilizados espaços próprios para atividades físicas bem como o auxílio dos *Personal Trainers*, demonstrando assim o apoio aos seus colaboradores.

Deste modo, o plano proposto é o seguinte:

- 1- **Atividade física:** Utilização de espaços próprios tais como ginásio, piscina e campo de golfe para o desenvolvimento das atividades físicas juntamente com a ajuda de dois *Personal Trainer* que trabalham no ginásio do Resort. Segundo Alves (2011) e Luz (2013), a atividade física aumenta a tolerância ao Stresse, o relacionamento interpessoal, a satisfação dos colaboradores, redução dos acidentes de trabalho, gastos médicos, entre outras situações. A empresa notará diferenças nos colaboradores pois serão mais produtivos, lidarão com o Stresse de melhor forma, a produtividade da empresa aumentará e os programas de exercício podem melhorar a imagem da empresa. No art.6º do Dec. Lei nº5/2007 refere que o Estado Português valoriza a atividade física, contudo este artigo não faz referência às empresas.

“Promoção da atividade física: 1- Incumbe ao Estado, às Regiões Autónomas e às autarquias locais, a promoção e a generalização da atividade física, enquanto instrumento essencial para a melhoria da condição física, da Qualidade de Vida e da Saúde dos cidadãos”.

- Utilização de espaços próprios para o desenvolvimento das atividades físicas: a empresa tem uma sala dentro do *Health Club* para a realização de atividades físicas, ou um espaço ao ar livre condições para o desenvolvimento destas. Para a elaboração de um plano de exercício será importante ter em conta os horários dos colaboradores, assim foi desenvolvido uma proposta de horários de exercícios para estes (Ver Anexo X).

- Professor de ginástica: O Resort já conta com a contratação de uma professora de Zumba para dar aulas aos clientes, contudo poderiam fazer outro contrato tendo em conta as necessidades físicas e o interesse dos colaboradores.

- 2- **Higiene e segurança no trabalho:** Seminário sobre a “Higiene e segurança do trabalho” realizada no quarto dia sobre a Planificação de uma sessão de Sensibilização sobre a Saúde e o Bem-Estar. Pretende a criação de um ambiente saudável, bem como o aumento da produtividade do colaborador para a empresa e a diminuição de acidentes de trabalho e do absentismo (Alves, 2011). No artig.4º Dec. de Lei nº7/2009.

Acidentes de trabalho e doenças profissionais

“1 — O regime relativo a acidentes de trabalho e doenças profissionais, previsto nos artigos 283.º e 284.º do Código do Trabalho(...)”.

- Seminário desenvolvido no quarto dia sobre a “Higiene e Segurança do Trabalho”: Seminário com um formador especializado sobre o tema a ser desenvolvido.

De seguida é apresentada uma proposta para um seminário com este tema:

## **Quarto dia**

**Seminário:** Higiene e segurança no trabalho

**Duração:** 3.30 horas

**Coffee Break:** 30 minutos

### **Objetivos Gerais:**

- Compreender as diferentes técnicas sobre a higiene;
- Identificar as novas técnicas sobre a segurança no trabalho;

### **Objetivos específicos:**

- Diferenciação das técnicas de higiene referentes a cada departamento;
- Diferenciação das técnicas de segurança referentes a cada departamento;
- Aplicar as técnicas apreendidas;

- 3- **Problemas desencadeados pelo álcool e pelas drogas:** Seminário sobre consumos nocivos do álcool e drogas. Procura aumentar a autoestima do colaborador, diminuindo os acidentes de trabalho e melhora a Saúde destes.

A Qualidade de Vida é defendida por muitos como uma estratégia, e segundo Fernandes (1996, citado por Carvalho et al., 2013), o objetivo principal da Qualidade de Vida é arranjar uma forma de harmonização entre os interesses das organizações e dos indivíduos, para que exista uma melhoria da satisfação do colaborador e ao mesmo tempo um aumento da produtividade da empresa. No artig.186º Dec. Lei nº 35/2014.

Suspensão

“b) Compareçam ao serviço em estado de embriaguez ou sob o efeito de estupefacientes ou drogas equiparadas.”

-Seminário desenvolvido no quinto dia sobre consumos nocivos do álcool e das drogas: dar a conhecer entidades que possam ajudar no controlo do consumo nocivo do álcool e das drogas.

De seguida é apresentada uma proposta para um seminário com este tema:

## **Quinto dia**

**Seminário:** Problemas desencadeados pelo Álcool e pelas Drogas

**Duração:** 3.30 horas

**Coffee Break:** 30 minutos

### **Objetivos Gerais:**

- Saber identificar técnicas referentes ao controlo das substâncias nocivas;
- Compreender os problemas que possam advir destas condições.

### **Objetivos específicos:**

- Compreender as diferentes formas de combate de substâncias nocivas;
- Compreender os problemas associados a estas substâncias nocivas.

- 4- **Alimentação saudável:** criar uma alternativa de alimentos saudáveis na ementa; máquinas de venda de produtos alimentares saudáveis; distribuição de folhetos sobre a alimentação saudável e consulta com nutricionista. A mudança dos hábitos alimentares tornará os indivíduos mais saudáveis promovendo a diminuição da obesidade, o aumento da produtividade, do desempenho e da disposição. A criação de um Programa de Qualidade de Vida nas organizações tem como propósito, promover os hábitos e estilos de vida saudáveis que aumentem a Saúde e o Bem-Estar de todos os colaboradores e das famílias durante o decorrer da vida profissional (Carmello, 2015). Uma das formas de prevenção e atuação do Stresse passa pela alimentação e pela Saúde do colaborador. Se um colaborador não tiver uma alimentação adequada pode ter uma inclinação mais propícia ao desenvolvimento do Stresse.

-Criação de uma ementa com alimentos saudáveis: introdução na ementa de uma alternativa saudável como pratos vegetarianos ou pratos pouco calóricos;

-Colocação de máquinas de venda de produtos alimentares saudáveis: tais como sumos naturais, bolachas de aveia, pão com sementes, snacks de pipas, misturas de sementes, entre outros semelhantes.

-Distribuição de folhetos sobre a alimentação saudável e consulta com uma nutricionista: Criação de folhetos esclarecedores de como seguir uma alimentação saudável e da sua importância. Possibilidade de marcação de uma consulta com a nutricionista para a criação de um plano alimentar que se adeque às necessidades do colaborador.

5. **Antitabagismo:** Seminário sobre o risco dos consumos de tabaco; Breve abordagem sobre doenças que podem surgir como cancro do pulmão, da tiroide entre outras. Segundo Carmello (2015) a Qualidade de Vida nas empresas a imagem corporativa poderá modificar o que pode originar um aumento da produtividade, os colaboradores ficarão mais motivados e como tal a taxa de absentismo diminuirá podendo existir uma melhoria nas relações humanas e industriais. No art.º 4 Dec. Lei nº 37/2007, Proibição de fumar em determinados locais:

“1 — É proibido fumar:

- a) Nos locais onde estejam instalados órgãos de soberania, serviços e organismos da Administração Pública e pessoas coletivas públicas;
- b) Nos locais de trabalho;
- c) Nos locais de atendimento direto ao público;
- d) Nos estabelecimentos onde sejam prestados cuidados.”

-Seminário desenvolvido no sexto dia sobre o antitabagismo: Formações sobre os riscos do consumo de tabaco e a apresentação e/ou encaminhamento para estruturas existentes na Saúde que possibilitem a terminação deste consumo.

De seguida é apresentada uma proposta para um seminário com este tema:

## **Sexto dia**

**Seminário:** Antitabagismo

**Duração:** 3.30 horas

**Coffee Break:** 30 minutos

### **Objetivos Gerais:**

- Perceber os efeitos do tabaco;
- Esclarecimento de mitos referentes aos efeitos do tabaco;

### **Objetivos específicos:**

- Identificar os diferentes efeitos do tabaco;
- Saber onde encontrar entidades de apoio antitabágicas;
- Saber utilizar técnicas para diminuir /eliminar o consumo;

-Criação de folhetos: Folhetos postos em sítios estratégicos, com indicação dos serviços a que podem recorrer para deixar de fumar.

6. **Avaliação do desempenho:** elaboração de um plano formal sobre a Avaliação do Desempenho. Através deste a empresa consegue reconhecer a evolução do colaborador percebendo se o mesmo consegue realizar os objetivos de trabalho e de que forma os faz. Ao existir uma avaliação mais completa e formal sobre cada elemento da empresa, todos os colaboradores serão avaliados da melhor forma possível, conseguindo perceber se há problemas no desempenho das funções. As mudanças realizadas nas organizações a nível hierárquico e nas funções desempenhadas pelos colaboradores, em conjunto com as Políticas dos Recursos-Humanos deverão resultar em benefícios mútuos para o colaborador e para a empresa (Vieira e Hanashiro, 1990, citado por Pizzolato et al., ( s/d)). Esta situação deveria ser revista a cada 5 anos para a informação se manter atualizada.

7. **Preparação para a reforma:** Devido ao aumento dos anos de vida dos indivíduos é importante que as empresas consigam auxiliar da melhor forma os seus colaboradores de modo a que estes tenham Qualidade de Vida na sua reforma (Shibuya, 2008, citado por Alves, 2011). No momento em que o colaborador se prepara para a reforma, por vezes, pode sentir que não está pronto e ter receio de voltar para casa, pois existe uma preocupação a nível financeiro visto que a reforma pode ser mais pequena do que o esperado, impossibilitando a Qualidade de Vida que tinha anteriormente à reforma, sentido uma perda da identidade laboral. Deste modo é importante que as empresas implantem o Programa de Preparação para a Aposentadoria de forma a ajudar os indivíduos, que contribuíram para o crescimento e desenvolvimento desta, a conseguirem a mesma Qualidade de Vida que tinham quando trabalhavam (Alves,2011).O programa tenta ajudar os colaboradores a desenvolver o projeto de vida planeado a partir de uma visão real e positiva sobre o que é a reforma fazendo com que este se sinta motivado. Este programa pretende que exista um aumento da autoestima, o desenvolvimento de outras competências, o envolvimento familiar no seu projeto de vida pós-reforma com vista a aumentar a felicidade e a Qualidade de Vida. Desta forma todos ganham com esta situação, seja a empresa, o indivíduo e a família do colaborador (Alves,2011). No artig.5 Dec. Lei n.º 35/2014.

“1 — O regime de exercício de funções públicas previsto nos artigos 78.º e 79.º do Estatuto da Aposentação, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 498/72, de 9 de dezembro, é aplicável aos beneficiários de pensões de reforma da segurança social e de pensões”.

Part-Time: antes do colaborador passar à reforma seria importante mudar o regime laboral de Full-Time para Part-Time de modo a que a saída deste fosse feita de uma forma progressiva e não tão acentuada;

Atividades depois da reforma: Para o colaborador não sentir um afastamento grande da empresa e dos colegas de equipa, este poderia ir à empresa desenvolver atividades tais como jogar golfe, de modo a estar em contato tanto com a empresa como com os colegas.

### **7.3.Considerações finais sobre o Programa**

As empresas, cada vez mais, procuram formas de rentabilizar os seus recursos. As formações são consideradas uma mais-valia, quando aplicadas aos colaboradores da empresa, proporcionando uma maior consciencialização sobre a importância do equilíbrio entre a vida pessoal/profissional e a gestão do Stresse.

No que diz respeito ao desenvolvimento do programa, o procedimento adequado tem de ser estruturado consoante as necessidades dos colaboradores/empresa, necessitando possuir uma estrutura clara e concisa. É importante que o apoio da chefia sobre o programa seja constante, se os colaboradores sentirem que a empresa não os apoia poderão existir conflitos/problemas durante o desenvolvimento do programa (Alves,2011).

O estudo tem como finalidade a criação de um Plano de Bem-Estar de modo a potenciar o capital humano do Boavista Golf & Spa Resort e dar a conhecer formas de controlar o Stresse e como ultrapassar essas situações.



As situações de Stresse estão presentes na vida dos indivíduos e, por vezes, estes não sabe como reagir em determinadas situações, assim caso exista uma formação sobre como lidar com os problemas da próxima vez que algo deste género acontecer o indivíduo tem alternativas para lidar com a situação de outra forma, uma vez que ai lhe são fornecidas outras estratégias.

## **8.Capítulo V**

### **8.1. Conclusão**

O mundo do mercado profissional sofreu várias alterações perante a criação e a extinção de postos de trabalho ou pelo avanço tecnológico. Segundo Dessen e Paz (2010)<sup>1</sup> "O trabalho é de extrema importância para a vida dos indivíduos, contribuindo para a sua sobrevivência e adaptação ao mundo. Considerando que uma parcela significativa da vida do indivíduo é passada no ambiente de trabalho, torna-se essencial que ele se sinta bem em relação a este" (p.549).

Para que o colaborador consiga desenvolver da melhor forma as suas capacidades, é importante que esteja num local onde exista uma boa comunicação entre estes e as chefias e que o ambiente de trabalho seja seguro e confiável. Por vezes, os colaboradores sentem-se stressados no desenvolvimento das suas funções. Estas situações podem ser manifestadas devido ao excesso de trabalho, a curtos prazos de entrega de projetos, entre outros. É importante analisar de que modo a empresa se interessa pelo Bem-Estar dos colaboradores e de que forma promove estas práticas.

Para a existência de uma forma complementar de informações sobre o Bem-Estar no Boavista Golf & Spa Resort, foi construída uma entrevista. As informações fornecidas pela Diretora dos Recursos-Humanos foram uma mais-valia para o desenvolvimento do Plano de Bem-Estar, pois assim foi possível analisar quais as medidas presentes na empresa, as que pensam em implementar e as que poderão ainda ser sugeridas através do plano.

Este plano pretende melhorar a Qualidade de Vida dos colaboradores, apresentando formas para lidar com o Stresse: seminários que ajudem os indivíduos a compreender melhor o que o Stresse e as suas variantes significam; medidas pró-ativas em relação à saúde dos colaboradores; e mais-valias acrescentadas no decurso e fim da carreira profissional dos colaboradores (Alves,2011).

O desenvolvimento deste trabalho é importante para a empresa, na medida em que pretende que exista um incremento das capacidades dos colaboradores para regirem/lidarem com problemas que possam advir das suas funções.

É importante compreender os problemas que possam surgir da acumulação do Stresse, Stresse Ocupacional e do *Burnout*, entre outros. De uma forma geral, o projeto pretende que os indivíduos consigam identificar problemas no quotidiano, antes que estes tomem grandes dimensões e por consequência, sejam mais difíceis de resolver.

Quando os colaboradores têm mais controlo sobre as funções desempenhadas, existe uma diminuição do stresse. De uma forma geral, se o colaborador consegue desenvolver o trabalho da melhor forma possível, não originado/criando problemas com outros elementos da equipa, os Chefes de Departamento não precisam de despende tempo para resolver problemas entre os colaboradores. Assim, terão mais tempo para fazerem o planeamento do trabalho, rentabilizando o mesmo da melhor forma, conseguindo orientar os colaboradores durante o desenvolvimento das suas funções, aumentando a eficácia da equipa. Este plano poderá aumentar o Bem-Estar geral dos colaboradores, através dos planos de atividade física criados trazendo benefícios mútuos para a empresa e para estes.

As limitações na elaboração do plano, estão presentes na impossibilidade de questionar os colaboradores de modo a entender como veem o Bem-Estar refletido na vida laboral, assim como não foi possível questionar os Chefes de Departamento de modo a perceber como é que estes lidam com os problemas que possam afetar funcionamento da sua equipa. Outra limitação do plano, tem a ver com o facto de não ser possível analisar que impacto teria a implementação deste Plano de Bem-Estar, na vida dos colaboradores da empresa se o nível de satisfação com as suas funções laborais aumentou, e se as medidas proactivas em relação à saúde benéficas para estes e postas em prática.

Tendo em conta todas as informações sobre as Condições Indutoras de Stresse no modelo de Shuterland & Cooper (2000) pode-se concluir que estas condições estão presentes na empresa maioritariamente de forma positiva, sendo este o *eustress*. Contudo, existem outras condições, que em conjunto com vários fatores podem induzir níveis de stresse mais elevados. Por exemplo, na Condição sobre a Carreira pode existir stresse, pois se o colaborador quer evoluir dentro da empresa existe sempre um determinado nível de Stresse que pode evoluir para níveis problemáticos associados a doenças.

A empresa Boavista Golf & Spa Resort fornece espaços de lazer para os colaboradores, tais como espaços de descanso e de refeitório; seguem a legislação em vigor; tem cuidados extra com os equipamentos dos colaboradores, entre outros. No entanto, existem lacunas que poderão ser preenchidas através deste projeto, através dos seminários, da elaboração de atividade física utilizando espaços como a piscina, o campo de golfe e o ginásio. O desenvolvimento de um Plano de Bem-Estar pretende contribuir para o aumento da Qualidade de Vida destes colaboradores.

Através deste plano foram propostas várias melhorias na Qualidade de Vida dos colaboradores, justificando-se porque o estudo em causa atingiu os seus objetivos. Este plano é uma ferramenta que visa a fomentação da atividade física, através da elaboração de horários e de espaços para o desenvolvimento desta. Foi feita uma proposta para melhorar a alimentação dos colaboradores, de modo a que adotassem um estilo de vida mais saudável. A elaboração de seminários sobre vários temas a abordar para que possam auxiliar os colaboradores, a lidar com os problemas desenvolvidos nos seminários. Foi proposta também uma melhoria na vida do colaborador pós-reforma sendo sugeridas medidas para a atenuar as incertezas, desta fase da vida procurando manter um mínimo de Qualidade de Vida na mesma.

Para as outras empresas, este plano pode ser considerado como uma fonte de informação sobre as condições existentes, desde que seja adaptado às condições das empresas que decidirem construir um plano para si mesmas.

Em relação ao Boavista Golf & Spa Resort este plano está aplicado às condições que a empresa tem, aumentando a Qualidade de Vida e o ambiente de trabalho dos colaboradores e assim ajudar todos os indivíduos a lidar com situações de stresse, com problemas entre a família e o trabalho e com comportamentos nocivos para a saúde que possam ter. Gostaríamos de referir que esta empresa demonstrou abertura para a implementação deste plano, visto que o seu lema é: *”os nossos Colaboradores são a chave do sucesso. Nada poderá ser alcançado sem o seu envolvimento”*.

## Referências bibliográficas

- Abreu, K., L., Stoll, I., Ramos, L., S., Baumgardt, R., A., & Kristensen, C., H. (2002). Estresse Ocupacional e Síndrome de Burnout no exercício profissional da psicologia. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 22 (2), 22-29.
- Agapito, P., Filho, A., Siqueira, M. (2015). *Bem-Estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade*. Edição especial, 71-93. São Paulo, SP. Nov/Dez. 2015.
- Alemi, T. (2015). *Análise Swot e Análise Swot cruzada*. Retirado de <http://www.logisticosoficial.com/#!/An%C3%A1lise-SWOT-e-An%C3%A1lise-SWOT%C2%A0cruzada/c239p/55dd30040cf21fd94cc56a6b>
- Almeida, M., Guiterrez, G. e Marques, R. (2012). *Qualidade de Vida, definição, conceitos e interfaces com outras áreas de pesquisa*. São Paulo. Escola de Artes, Ciências e Humanidades - EACH/USP.
- Alves, E. (2011). Programas e ações em Qualidade de Vida no trabalho. *Revista INTERFACEHS* – v.6, n.1, Artigo, Abril.
- Assembleia da República Lei n.º 5/2007, de 16 de Janeiro. Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto. Retirado de [http://www.idesporto.pt/ficheiros/file/Lei\\_5\\_2007.pdf](http://www.idesporto.pt/ficheiros/file/Lei_5_2007.pdf)
- Assembleia da República. Lei nº35/2014 de 20 de junho. Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas. Retirado de [http://cite.gov.pt/asstscite/downloads/legislacao/Lei\\_35\\_2014.pdf](http://cite.gov.pt/asstscite/downloads/legislacao/Lei_35_2014.pdf)
- Assembleia da República Lei n.º 7/2009 de 12 de fevereiro -Aprova a revisão do Código do Trabalho. Retirado de [http://www.cite.gov.pt/pt/legis/Lei007\\_2009.html](http://www.cite.gov.pt/pt/legis/Lei007_2009.html)
- Baganha, C. (2013). *Stress Ocupacional e Adaptação ao Trabalho: Um Estudo com Tripulações de Voo*. Dissertação de Mestrado. Universidade do Minho: Escola de Psicologia. Retirado de

<https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/26979/1/C%C3%A1tia%20Alexandra%20Cordeiro%20Baganha.pdf>

Becker, J. (2014). *Relações interpessoais na organização e gestão de conflitos*. Retirado de <http://pt.slideshare.net/JanainaBecker/relaes-interpessoais-na-organizacao-e-gesto-de-conflitos>

Boavista Golf. (2009). *Boavista Golf*. Retirado de <http://www.Boavista holidays.com/>

Blog do InstitutoPHD. (2015). *Pesquisa Quantitativa e pesquisa Qualitativa: Entenda a diferença*. Retirado de <http://www.institutophd.com.br/blog/pesquisa-quantitativa-e-pesquisa-qualitativa-entenda-a-diferenca/>

Boni, V. e Quaresma, S., J. (2005) Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC* Vol. 2 nº 1 (3), 68-80. Retirado de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027/16976>

Bortolozzo, A., e Santana, D. (2011). *Qualidade de Vida no trabalho: os fatores que melhoram a Qualidade de Vida no trabalho*. 1º Simpósio Nacional de Iniciação Científica. Retirado de [http://www.unifil.br/portal/arquivos/publicacoes/paginas/2012/1/420\\_685\\_publipg.pdf](http://www.unifil.br/portal/arquivos/publicacoes/paginas/2012/1/420_685_publipg.pdf).

Canavarro, M., Pereira, M., Moreira, H., Paredes, T., (2010). *Qualidade de Vida e Saúde: aplicações do WHOQOL*. Retirado de <http://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/770/1/Qualidade%20de%20vida%20e%20sa%C3%BAde.pdf>

Carmello, E. (2015). *Qualidade de Vida no trabalho*. Retirado de [http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc\\_cad=a7o2sdrwi](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=a7o2sdrwi)

Carvalho, J., Martins, E., Lúcio, L., e Papandréa, P. (2013). Qualidade de Vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações. *Educação em Foco*. Edição nº7, 21-31.

- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier
- Codo, W., & Vasques-Menezes, I. (1999). O que é Burnout? Em W. Codo (Org.), *Educação: Carinho e trabalho* ( 237-255). Rio de Janeiro: Vozes.
- Colunista Portal. (2013). *Gestão empresarial: O papel da organização*. Retirado de <http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/43689/gestao-empresarial-o-papel-da-organizacao>
- Cooper, C., L., Dewe, P.,J., & O'Driscoll, M.,P. (2001). *Organizational Stress, A Review and Critique of Theory, Research, and Applications*. London. Sage Publications.
- Correia, K., e Pinto, M. (2008). *Stress, Coping and adaptation in middle school transition: effects of an intervention program*. *Aletheia*, (27), 07-22. Retirado de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-03942008000100002&lng=pt&tlng=en](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-03942008000100002&lng=pt&tlng=en)
- Cunha, M.,P., Rego A., Cunha, R.,C e Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Dessen, M.,C., e Paz, M.,G.,T. (2010)<sup>1</sup>. *Bem-Estar Pessoal nas Organizações: O Impacto de Configurações de Poder e Características de Personalidade*. Universidade de Basília. 26(3), 549-556.
- Dessen, M.,C., e Paz, M.,G.,T. (2010)<sup>2</sup>. *Validação do instrumento de indicadores de Bem-Estar pessoal nas organizações*. *Psicologia em Estudo*, Maringá, v. 15, n. 2, 409-418. Retirado de <http://www.scielo.br/pdf/pe/v15n2/a20v15n2.pdf>
- Diário da República 1.ª série — N.º 156 — 14 de Agosto de 2007. pp.5277-5285. Retirado de <http://www.airo.pt/News/newsdetail.aspx?news=7a21538a-3a73-4797-8e2e-60efdf4a2943>
- Earl, D. (2005). *Stress Management Tips for Customer Service Professionals*. Retirado de <http://www.donnaearltraining.com/Articles/StressManagementTips.html>

- Elói, J. (2012). *Motivação: Extrínseca Vs Intrínseca*. Categoria Psicologia Clínica. Retirado de [http://www.psicologiafree.com/areas-da-psicologia/psicologia\\_clinica/motivacao-extrinseca-vs-intrinseca/](http://www.psicologiafree.com/areas-da-psicologia/psicologia_clinica/motivacao-extrinseca-vs-intrinseca/)
- Ferreira, C. (2015). *Caraterização da Saúde Mental numa população jovem do concelho da Póvoa de Varzim: da psicopatologia ao Bem-Estar*. Dissertação de Mestrado. Universidade Fernando Pessoa, Porto. Retirado de <http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/4886/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Mestrado%20Final.pdf>
- Fleury, M., Sampaio, J. (2002). *Uma discussão sobre cultura organizacional*. As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente.
- Fogaça, F. (2010). *A Análise Swot*. Retirado de <https://www.portal-gestao.com/artigos/2614-a-an%C3%A1lise-swot.html>
- Galinha, I. e Pais, J. (2005). História e evolução do conceito de Bem-Estar subjectivo. *Psicologia, Saúde & doenças*, 6 (2), 203-214. Retirado de <http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/1060/1/PSD%202005%206%282%29%20203-214.pdf>
- Gil, A.,C. (2008). *Entrevista*. In: *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6ª Edição. São Paulo: Atlas. Retirado de [http://www.unisc.br/portal/images/stories/a\\_unisc/estrutura\\_administrativa/nupes/entrevista.pdf](http://www.unisc.br/portal/images/stories/a_unisc/estrutura_administrativa/nupes/entrevista.pdf)
- Gomes, R., Cabanelas, S., Macedo, V., Pinto, C. & Pinheiro, L. (2008). *Stress, “Burnout”, Saúde Física, Satisfação e Realização em Profissionais de Saúde: Análise das Diferenças em Função do Sexo, Estado Civil e Agregado Familiar*. In M. G. Pereira, C. Simões, & T. McIntyre, (Eds.), *Actas do II congresso família, Saúde e doença: Modelos, investigação e prática em diferentes contextos de Saúde* (2ª ed.), IV, 178-192, Braga: Universidade do Minho.
- Infopédia - Dicionários Porto Editora (2016). *Saúde*. Retirado de [http://www.infopedia.pt/\\$saude?uri=lingua-portuguesa/saude](http://www.infopedia.pt/$saude?uri=lingua-portuguesa/saude)



- Laranjeira, C., A. (2009). O Contexto organizacional e a experiência de estress. Uma perspectiva integrativa. *Revista Salud Pública*, 11(1), 123-133.
- Lazarus, R., S. (1966). *Psychological stress and the Coping process*. New York: McGraw-Hill.
- Leal, I., P. (1999). *Entrevista Clínica e Psicoterapia de apoio*. Instituto superior de Psicológica Aplicada. 1ª edição. Lisboa. PRINTIPO- Indústrias Gráficas, LDA.
- Luz, G. (2013). *O Plano de Saúde e o Bem-Estar no trabalho como fatores motivacionais na empresa*. Retirado de <http://www.empregoerenda.com.br/editorias/artigos/1705-o-plano-de-saude-e-o-Bem-Estar-no-trabalho-como-fatores-motivacionais-na-empresa>
- Martins, M. (2004). *Fatores de risco psicossociais para a Saúde mental*. Retirado de <http://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/575/1/Factores%20de%20risco%20psicossociais.pdf#page=3&zoom=150,127,504>
- Massola, R. (2007). *Etapas de Implantação de Programas de Qualidade de Vida e Mudança de Comportamentos*.
- Miranda, S. (2011). *Stress Ocupacional, Burnout e Suporte Social nos Profissionais de Saúde Mental*. Dissertação. Universidade Católica Portuguesa. Faculdade de Filosofia de Braga.
- Moretti, S. (2005). *Qualidade de Vida no trabalho x auto-realização humana*. Instituto Catarinense de Pós-Graduação, Florianópolis. Retirado de <http://www.icpg.com.br/artigos/rev03-12.pdf>
- Muniz, M., Primi, R. & Miguel, F. (2007). *Investigação da inteligência emocional como factor de controle do stress em guardas municipais*. *Psicologia: Teoria e Prática*, 9(1), 27-41.

- Murofuse, N., Abranches, S., Napoleão, A. (2005). Reflexões sobre eStresse e Burnout e a relação com a enfermagem. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*, Ribeirão Preto, v. 13, n. 2, Apr. Retirado de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010411692005000200019&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010411692005000200019&lng=en&nrm=iso)
- Nunes, C. (2015). *A relação entre capital psicológico e Bem-Estar no trabalho*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Lisboa. Retirado de <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/10633/1/DM-CAPPSN-2015.pdf>
- Odebrech, T. e Pedroso, R. (2010). *Qualidade de Vida no Trabalho: Diferentes percepções de um mesmo processo*. Revista Olhar Científico – Faculdades Associadas de Ariquemes.
- Pais, R., J., L., (2015). Educação para a Saúde. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 16 (1), 3-9. Retirado de <https://dx.doi.org/10.15309/15psd160102>
- Pais, R., J., L., (2007). *Introdução à psicologia da Saúde*. 2º Edição. Coleção: Psicologias. Série Psicologia e Saúde. Coimbra, Quarteto.
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2005). *Impacto dos valores laborais e da interferência família-trabalho no Stresse Ocupacional*. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 21(2), 173-180. Retirado de <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v21n2/a07v21n2.pdf>
- Paschoal, T. & Tamayo, A. (2008). *Construção e validação da Escala de Bem-Estar no trabalho*. *Avaliação Psicológica* 7(1), 11-22. Universidade de Basília. Retirado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/avp/v7n1/v7n1a04.pdf>
- Paz, E. & Gevehr, D, (2015). *Cultura, Globalização, Território e suas relações de poder: a análise da imagem da cidade percebida através do jornal local*.
- Pinto, J. C., Martins, P., Pinheiro, T. B., Oliveira, A., (2015). Ansiedade, depressão e Stresse: um estudo com jovens adultos e adultos portugueses. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 16 (2), 148-163. Retirado de <http://www.scielo.mec.pt/pdf/psd/v16n2/v16n2a02.pdf>

- Pizzolato, B.P., Moura, G. L., e Silva, A.H. (s/d). *Qualidade de Vida no trabalho: uma discussão sobre os modelos teóricos*. Retirado de <http://www.eumed.net/ce/2013/qualidade-vida-trabalho.pdf>
- Rocha, T. (2015). *O papel moderador de algumas características sócio-demográficas na relação entre a Regulação Emocional e o Bem-Estar: um estudo com trabalhadores portugueses*. Dissertação de Mestrado Integrado em Psicologia. Universidade de Coimbra Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.
- Rosa, M., Albiol, L. & Salvador, A. (2009). Estrés laboral y salud: Indicadores cardiovasculares y endocrinos. *Anales de Psicología*, 25(1), 150-159.
- RH Portal. (2015). *Clima organizacional*. Retirado de [http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc\\_cad=cjh8hedkz](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=cjh8hedkz)
- Santos, G. (2008). *Género, carreiras e a relação entre o trabalho e a família: uma perspectiva de gestão*. Retirado de <https://eces.revues.org/118?lang=en>
- Santos, J. (2010). *Stress Profissional. Consumo de bebidas alcoólicas. Estudos numa amostra de enfermeiros*. Tese de Doutoramento, Universidade Fernando Pessoa, Porto.
- Santos, J., Gonçalves, G. e Gomes, A. (2013). Organizational culture and subjective and work well-being. The case of employees of portuguese universities. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*. 3(1), 153-161.
- Savóia, M., Santana, P. & Mejias, N. (1996). *Adaptação do inventário de Estratégias de Coping<sup>1</sup> de Folkman e Lazarus para o português*. *Psicologia USP*, 7(1-2), 183-201. Retirado de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-51771996000100009&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-51771996000100009&lng=pt&tlng=pt)
- Serra, A., V. (2002). *O stress na vida de todos os dias*. 2ª edição. Coimbra: Adriano Vaz Serra.
- Silva, A., H. e Fossá, M., I., T. (2015). Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Revista Eletrônica* 1(17), 1-14. Retirado de <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/2113/1403>

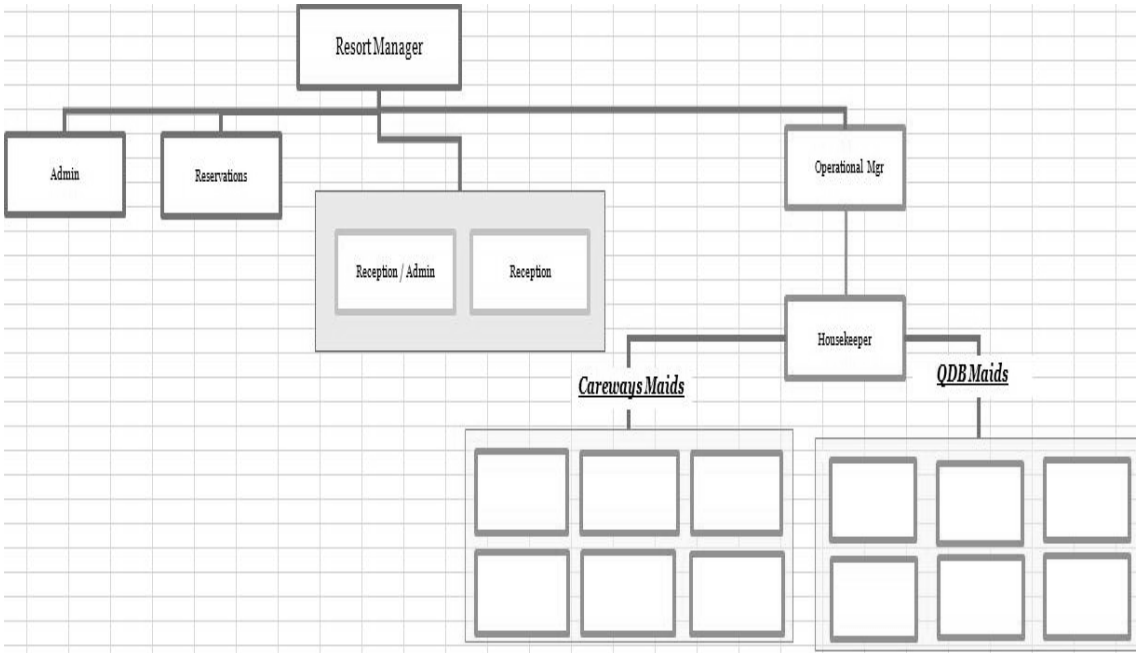
Sutherland, V. & Cooper, C. (2000). *Strategic Stress Management: An Organizational Approach*. New York: Publicações Palgrave Macmillan.

Tamayo, A. (2001). Prioridades axiológicas, atividade física e Stresse Ocupacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(3), 127-147.

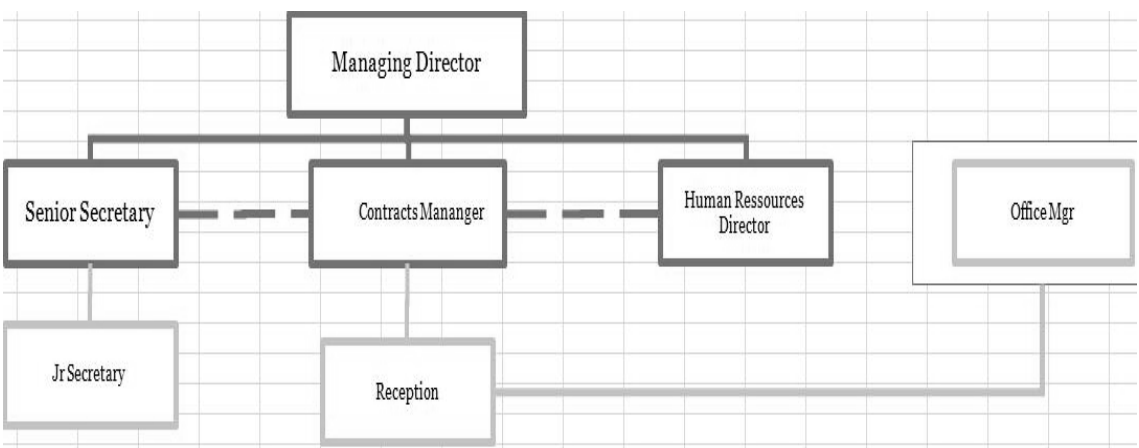
The Emerson Group. (2013). *Building the future on quality*. Retirado de <http://www.emerson.co.uk/>

# **Anexos**

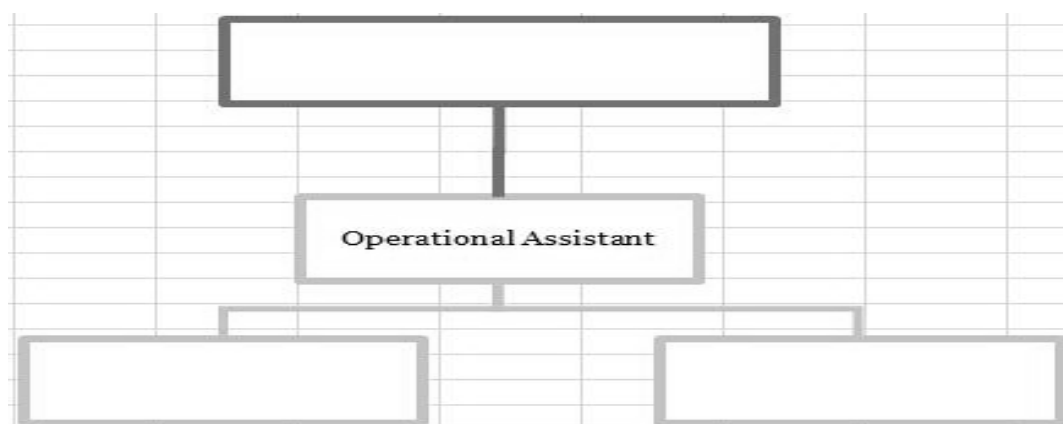
# **Anexo I – Organograma da empresa Boavista Golf & Spa Resort - Diretor do Resort**



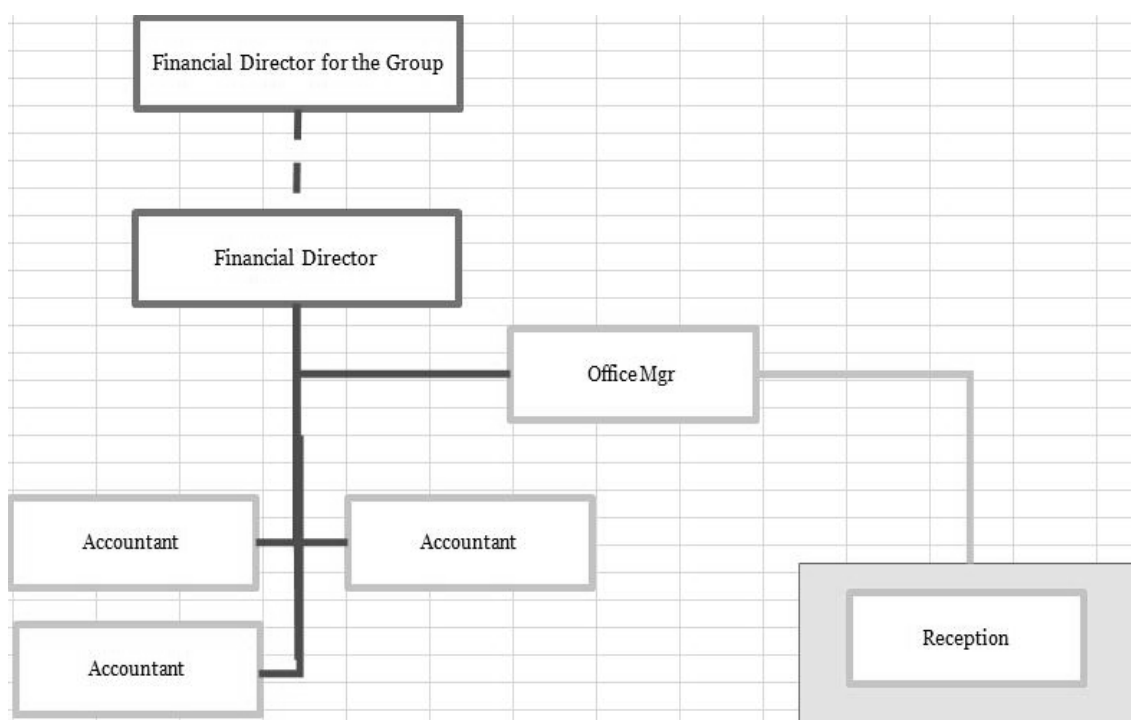
# **Anexo II – Organograma da empresa Boavista Golf & Spa Resort- Diretor Principal**



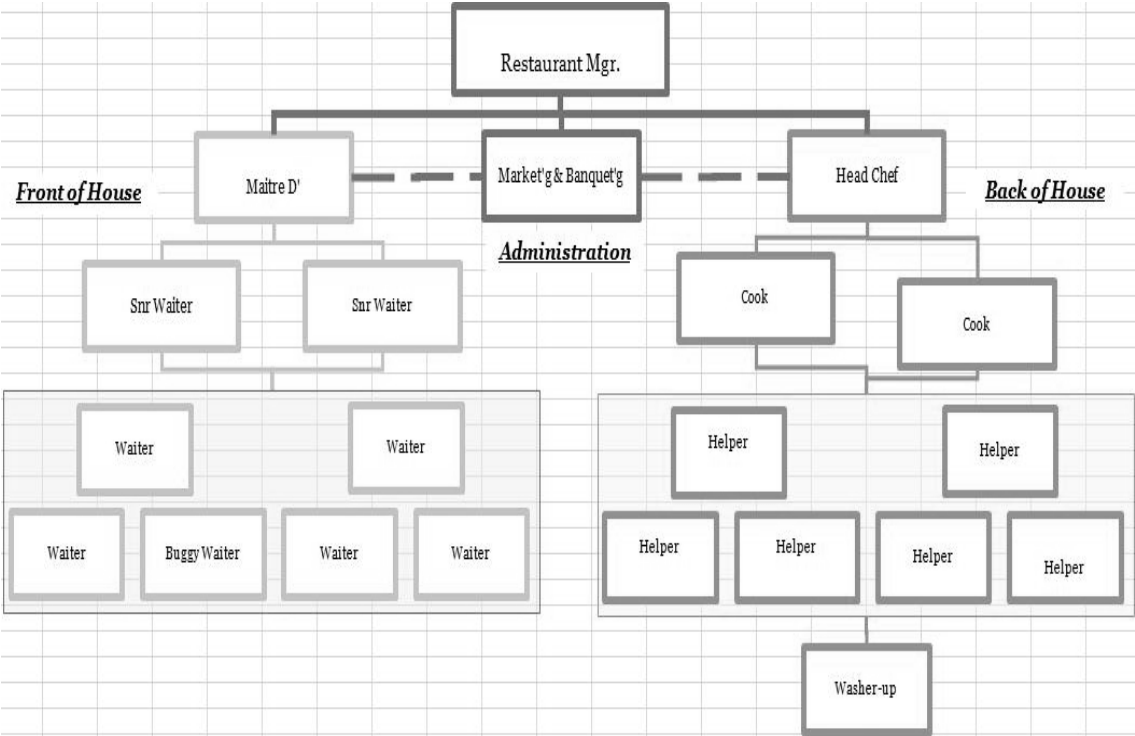
**Anexo III – Organograma da empresa Boavista Golf & Spa Resort-  
Assistente operacional**



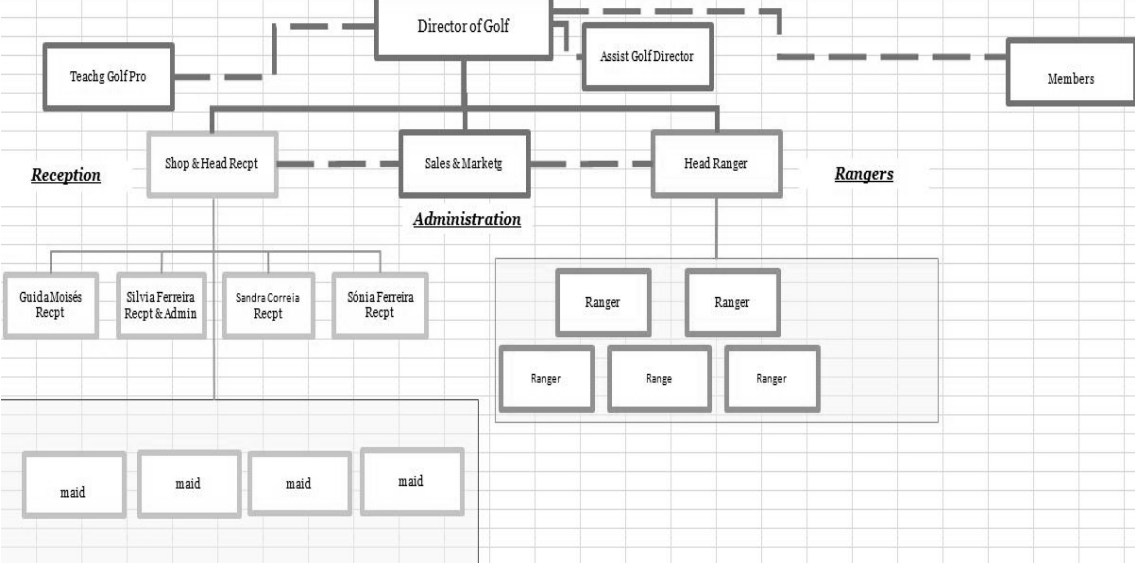
**Anexo IV – Organograma da empresa Boavista Golf & Spa Resort -  
Diretor Financeiro da empresa**



# **Anexo V – Organograma da empresa Boavista Golf & Spa Resort - Gerente do Restaurante**

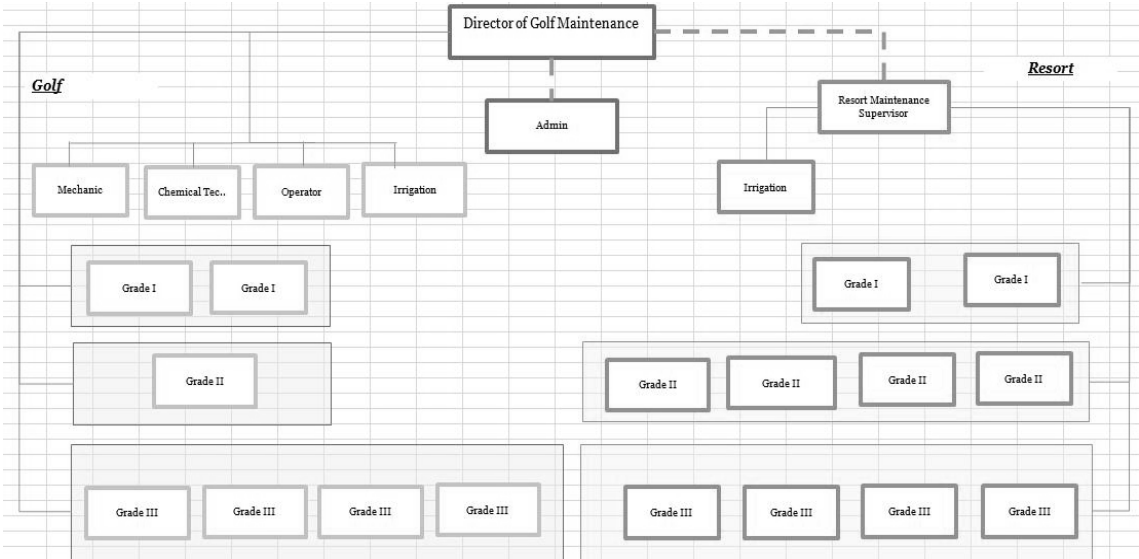


# **Anexo VI – Organograma da empresa Boavista Golf & Spa Resort - Diretor do Golf**

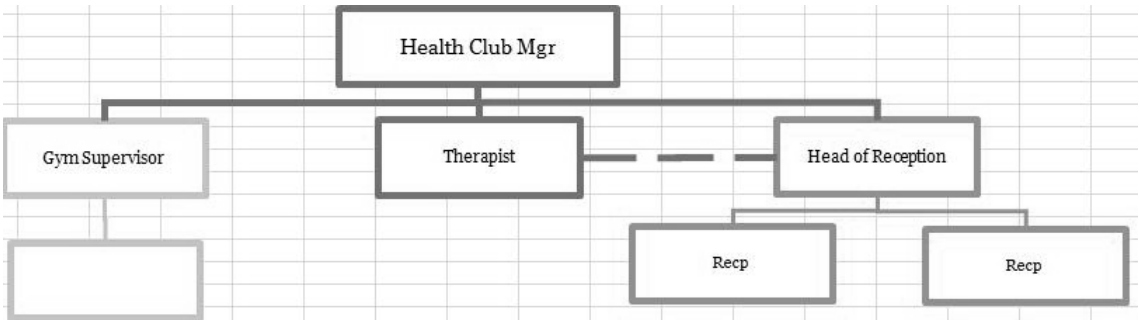




# **Anexo VII – Organograma da empresa Boavista Golf & Spa Resort - Diretor da Manutenção do Golf**



# **Anexo VIII – Organograma da empresa Boavista Golf & Spa Resort - Spa**



## **Anexo IX- Guião da entrevista**

Para a elaboração do guião da entrevista, foi usado o modelo Shutterland & Cooper como base para a construção da mesma. Sendo que as questões mais pertinentes foram as seguintes:

1. Fale-me do seu trabalho.
2. Que tarefas desenvolve no âmbito da sua função, no dia-a-dia?
3. Concretamente que políticas de recursos-humanos a empresa têm?
4. O que poderia falar sobre o recrutamento dos colaboradores?
5. Como é integrado o colaborador nas suas funções?
6. Poderia falar sobre os benefícios da empresa para os colaboradores, a termo certo e com contrato definitivo?
7. Na empresa existe algum sistema de avaliação de desempenho? Se sim, poderia descrevê-lo?
8. Caso não haja um processo formal da avaliação, como é que avalia o desempenho dos colaboradores?
9. Existem objetivos individuais face ao colaborador? Se sim, explique.
10. Como é que as equipas de trabalho estão organizadas?
11. Faz sentido falar sobre a progressão de carreira na empresa?
12. Se sim, de que forma é feita a progressão de carreira dos seus colaboradores?
13. De que forma a empresa promove a segurança do trabalho em termos da continuidade da permanência do trabalhador na organização?
14. Faz sentido falar sobre o Bem-Estar?
15. Fale sobre o que entende por Bem-Estar.
16. Conte de que forma promove o Bem-Estar na empresa.
17. Que tipo de políticas o Resort promove para o Bem-Estar dos colaboradores?
18. O que poderia comentar sobre a satisfação dos colaboradores na empresa?
19. Como acha que os colaboradores se sentem ao desempenhar as suas funções?
20. Como são efetuadas as pausas dos colaboradores, existem espaços próprios?
21. Como diria que as pessoas se relacionam dentro da empresa?
22. Fale sobre o clima organizacional da empresa.

23. Nos dias de hoje a vida está cada vez mais complicada, e por vezes os colaboradores não conseguem separar os problemas pessoais do trabalho, como é que a empresa resolve este tipo de situações?
24. Considera que existem aspetos ao nível da gestão dentro da empresa que poderiam ser alterados? Explique.
25. O que gostaria de ver melhorado ao nível das políticas de gestão da empresa?

## **Anexo X- Elaboração de um programa de atividade física dentro do horário de trabalho**

No Boavista Golf & Spa Resort todos os colaboradores, exceto os da Área Administrativa têm horários rotativos, o horário laboral é das 9 horas às 18 horas com exceção para o departamento de Golfe, Spa e o Restaurante onde entram as 7 da manhã.

O presente plano de exercício físico foi elaborado para ser usufruído dentro do horário laboral, tendo em base os seguintes locais: o ginásio, a piscina e o campo de golfe. Para que os departamentos não fiquem com poucos colaboradores durante o período laboral, existem três horários de atividade, para que o usufruto deste não seja realizado ao mesmo tempo. Foram criados três horários com 4 turnos por dia, porque certas funções só têm um colaborador de modo a evitar conflitos com as funções normais. Por exemplo, o departamento do *Health Club* tem uma determinada hora para praticar a atividade física, contudo o terapeuta não pode ir a essa hora visto que tem uma marcação. Assim com os 4 turnos por dia, este poderá conciliar o trabalho e a atividade física.

Para evitar que haja conflitos dentro dos departamentos, para cada semana será designada uma atividade física diferente, o ginásio ou a piscina ou o golfe. Este horário é para ficar para os colaboradores, de modo a que haja um seguimento do plano de atividade física proposto para a empresa.

As propostas são as seguintes:

## Primeira Semana

Horários	Área Administrativa	Departamento do Resort	Departamento de Golfe	Departamento das Finanças	Departamento da Restauração	Departamento da Manutenção do Golfe	Departamento do Health Club
7:00			Turno I: Ginásio		Turno I: Golfe		Turno I: Piscina
8:00							
9:00	Turno I: Piscina	Turno I: Golfe	Turno II: Ginásio	Turno I: Ginásio	Turno II: Golfe		Turno II: Piscina
10:00						Turno I: Ginásio	
11:00	Turno II: Piscina						
12:00		Turno II: Golfe		Turno II: Ginásio	Turno III: Golfe	Turno II: Ginásio	
13:00							
14:00							
15:00	Turno III: Piscina	Turno III: Golfe	Turno III: Ginásio	Turno III: Ginásio	Turno IV: Golfe	Turno III: Ginásio	Turno III: Piscina
16:00							
17:00	Turno IV: Piscina	Turno IV: Golfe	Turno IV: Ginásio	Turno IV: Ginásio		Turno IV: Ginásio	Turno IV: Piscina
18:00							

## Segunda Semana

Horários	Área Administrativa	Departamento do Resort	Departamento de Golfe	Departamento das Finanças	Departamento da Restauração	Departamento da Manutenção do Golfe	Departamento do Health Club
7:00			Turno I: Golfe		Turno I: Ginásio		Turno I: Ginásio
8:00							
9:00	Turno I: Golfe	Turno I: Piscina	Turno II: Golfe	Turno I: Piscina	Turno II: Ginásio		Turno II: Ginásio
10:00						Turno I: Golfe	
11:00	Turno II: Golfe						
12:00		Turno II: Piscina		Turno II: Piscina		Turno II: Golfe	
13:00							
14:00							
15:00	Turno III: Golfe	Turno III: Piscina	Turno III: Golfe	Turno III: Piscina	Turno III: Ginásio	Turno III: Golfe	Turno III: Ginásio
16:00							
17:00	Turno IV: Golfe	Turno IV: Piscina	Turno IV: Golfe	Turno IV: Piscina	Turno IV: Ginásio	Turno IV: Golfe	Turno IV: Ginásio
18:00							

## Terceira Semana

Horários	Área Administrativa	Departamento do Resort	Departamento de Golfe	Departamento das Finanças	Departamento da Restauração	Departamento da Manutenção do Golfe	Departamento do Health Club
7:00			Turno I: Piscina		Turno I: Piscina		Turno I: Golfe
8:00							
9:00	Turno I: Ginásio	Turno I: Ginásio	Turno II: Piscina	Turno I: Golfe	Turno II: Piscina		Turno II: Golfe
10:00						Turno I: Piscina	
11:00	Turno II: Ginásio						
12:00		Turno II: Ginásio		Turno II: Golfe		Turno II: Piscina	
13:00							
14:00							
15:00	Turno III: Ginásio	Turno III: Ginásio	Turno III: Piscina	Turno III: Golfe	Turno III: Piscina	Turno III: Piscina	Turno III: Golfe
16:00							
17:00	Turno IV: Ginásio	Turno IV: Ginásio	Turno IV: Piscina	Turno IV: Golfe	Turno IV: Piscina	Turno IV: Piscina	Turno IV: Golfe
18:00							